

(인적자원관리)워크북 목차

1부

- 교과목 학습안내 및 워크북 활용 요령
- 주관식 연습문제와 해설
- 객관식 연습문제와 해설

2부

- 기본교재 요약
- 기본교재 연습문제 풀이
- 심화학습자료
- 용어해설 등

1부

교과목 학습안내 및 워크북 활용 요령

교과목 학습안내

이 교과목을 학습하기 위해서 선수과목으로서 『조직행위론』에 대한 이해가 절대 필요하니 1학년 2학기에 개설되어 있는 『조직행위론』을 참조하기 바란다. 지각은 인사고과와, 학습은 교육훈련과, 동기베이션은 임금 및 승진관리와 연관성을 갖는 주제들이다. 2학년에 개설되어 있는 『전략적 인적자원개발론』도 함께 학습하기 바란다.

워크북 활용 요령

이 워크북은 1부에 주관식 연습문제와 해설 그리고 객관식 연습문제와 해설이 있고, 2부에서 기본교재 요약, 기본교재 연습문제 풀이, 심화학습자료, 그리고 용어해설이 있다.

이 워크북은 먼저 기본교재요약과 용어해설을 통해 큰 줄거리를 이해한 다음, 주관식 문제와 해설을 통해 중간고사나 출석수업 시험에 대비하고 객관식문제와 해설을 통해 기말고사에 대비하면 효과적일 것이다.

나아가 심화 학습 자료를 통해 현실의 인적자원관리 문제를 이해할 수 있으면 이론과 더불어 실재를 두루 이해하는 경영자나 관리자가 되는 데 도움이 될 것이다.

주관식 문제와 해설

(문1) 인적자원감사의 문제점을 나열하고 그 대책을 제시하라.

1. 서론

인적자원감사는 인적자원관리의 목표달성에 중요한 기능이고 따라서 본질적으로 인적자원감사가 추구하는 취지가 잘 살아나도록 하는 것이 중요하다. 그러나 실제로는 인적자원감사는 실행 상 문제점이 있고 이에 대한 대책을 찾아보는 것은 의미가 크다고 본다. 이하에서는 평가 및 접근법차원으로 나누어 그 문제점과 대책을 찾아보도록 하겠다.

2. 평가의 문제점과 대책

- . 인적자원관리의 효과에 대한 평가가 어려운 것은 각 인적자원프로그램에 대한 목표를 명확하게 구체화하는 데 실패하기 때문인데, 이를 방지하기 위해서는 목표는 반드시 행동양식 혹은 최종결과양식으로 진술되어야 한다.
- . 목표의 불명료성은 인적자원 이용에 대한 프로그램의 평가에 있어서 변화가 실제로 일어났는가와 변화의 얼마가 인적자원프로그램으로 인해 일어났다고 할 수 있는가의 판별곤란성을 말한다. 그러므로 이때는 프로그램에 참여하지 않은 비슷한 나이, 경험, 조직수준에 있는 통제집단을 필요로 한다.
- . 평가에 관한 라인관리자와 인적자원부서의 태도와 신념에 차이문제가 있다. 평가가 의미 있고 건설적으로 되기 위해서는 지원적인 분위기에서 실시되어야 한다.
- . 인적자원프로그램의 성공과 실패는 최고경영자의 지지와 적극적인 관심에 달려있다.

3. 접근법의 문제점과 대책

인적자원관리효과를 추정하는 현행의 접근방법으로는 일반적으로 통계적 방법과 비통계적 방법이 있다.

- . 통계적 방법은 근무년수에 따른 종업원의 분포, 휴가의 유형, 직급별 · 직무유형별 종업원 이동, 출근율 등과 같은 것을 조사하는 방법이다. 그러나 통계자료는 조직의 총괄적 건강과 상태를 감독하는데 중요한 것은 틀림없지만, 기껏해야 인적자원부서의 효과를 간접적으로 측정하는데 지나지 않는다. 이 자료가 유용하기 위해서는 이들을 이전의 숫자 혹은 비교가능한 숫자와 비교함으로써 적절한 판단을 할 수 있어야 한다.

. 비통계적 방법이란 태도조사, 이직면접, 인사고과 등을 사용하는 방법이다. 태도조사에 있어서 그 결과는 그 부서의 모든 성원에게 환류(feedback)되어 검토와 토의가 이루어져야 하고, 그렇게 함으로써 필요한 변화를 초래하는 바탕을 만들어야 한다.

4. 결론

이상에서 살펴본 감사의 2가지 문제점, 즉 평가의 문제와 접근법의 문제에 대한 대책의 실행은 인적자원감사의 취지를 살려 인적자원관리의 목표달성에 크게 도움이 될 것으로 본다.

(문2) 노사관계의 역사적 발달과정을 시대적 배경과 함께 설명하라.

1. 서론

노사관계의 역사적 발전과정을 이해하는 것은 노사관계의 관리에 있어 매우 중요하다. 따라서 여기에서는 노사관계는 역사적으로 어떠한 발전 단계를 거쳐 왔으며 각 단계는 어떤 특성을 갖고 있는가를 시대적 배경과 함께 살펴 보도록 한다.

2. 전제적 노사관계

자본주의 초기에 있어서는 소유자에 의한 경영(owner-management)으로서 전제적 또는 독재적 성격을 띠고 있는 것이 일반적이었다. 이러한 단계에서는 노동조건은 사용자의 일방적 의사로 결정되고, 사용자와 근로자의 관계는 명령과 절대복종, 예속의 관계로서 인간적인 요소는 무시되었다.

3. 온정적 노사관계

전제적 노사관계로서는 근로자의 협조를 얻을 수 없게됨에 따라, 사용자가 근로자에 대하여 주택, 음료, 의료등 가부장적 온정주의에 입각한 복지후생 시설을 마련하게 된다. 이에 따라 근로자는 사용자가 베푸는 은혜에 보답함으로써 노사관계가 순조롭게 유지될 수 있다.

4. 근대적 노사관계

이 때는 기업 규모가 확대되고 관리의 합리화도 추진되며, 경영과 자본의 분화현상이 나타나는 한편, 노동에 있어서도 횡단적인 직업별 노동조합이 출현하게 된다. 이러한 자본과 노동의 관계에 있어서는 필연적으로 종래의 자본

의 일방적 지배를 어느 정도 제약하기에 이른다. 그러나 아직 노동의 조직력이 자본과 대등한 지위에까지 이르지 못하는 못하므로 자본의 전제를 완화하는 정도에 그친다.

5. 민주적 노사관계

이 때는 소유와 경영이 분리되고 전문경영자가 핵심적 역할을 하게 되며, 경영자 단체의 조직화가 일반화된다. 노동조합의 조직도 직업별조직으로부터 산업별조직으로 변천하게 된다. 이러한 새로운 단계의 노동과 자본의 관계는 근로관계법을 전제로 하게 되며, 근로조건을 결정하는 단체교섭과정에서 노사는 대등한 사회적 지위를 인정받게 된다.

6. 결론

이상에서 보듯이 노사관계는 역사적으로 4단계의 발전을 이루어 왔고 오늘날 노사관계는 민주적 노사관계의 입장에서 이해하여야 할 것이다.

(문3) 복지후생관리의 유의점을 제시하라.

1. 서론

복지후생은 임금과 더불어 경제적 보상으로 중요한 요소이다. 복지후생의 관리상 유의해야 할 점을 논하는 것은 매우 의미가 크다. 이하에서는 복지후생의 관리에 있어 유의해야 할 점에 대하여 살펴보도록 한다.

2. 효과적인 커뮤니케이션

종업원들의 복지후생제도에 대한 이해와 평가가 불완전하다면 종업원들을 동기부여시켜 노동력을 확보하고 유지하는 데에 도움이 될 것을 기대할 수 없다.

복지후생에 대한 커뮤니케이션은 복잡한 제도에 대한 설명책자를 배부하거나, 또는 전문가가 설명하도록 하거나, 개인별 복지후생비의 지출명세서를 작성하여 배부함으로써 가능하다.

3. 창출적 효과

복지후생이 오로지 종업원에게 소득을 형성시켜주는 '이전적 효과'에만 그쳐서는 안되고, 경영의 성과를 유도하는 '창출적 효과'를 강구하도록 해야 한다.

복지후생관리가 창출적 효과로서 경영의 성과를 도출하기 위해서는 경영복지정책이 기업의 경영정책 및 사회정책과 유기적인 관련 속에서 종업원들의 성취동기를 유발시킬 수 있도록 되어야 한다.

4. 종업원참여의 조직

복지후생 혜택의 공평을 유지하기 위해서는 운영상 끊임없는 자기반성을 행하고, 종업원의 의견을 들을 수 있는 참가의 기회를 주는 조직이 필요하다. 복지후생의 정책과 관리를 위한 노사공동협의 혹은 공동의사결정을 하는, 종업원이 참여하는 조직이 모색되어야 한다.

5. 복지후생비용의 파악

관리적인 필요에서뿐만 아니라 종업원들에게 복지후생의 지출상황을 인식시키기 위해서도 복지후생비의 파악과 분석이 행해져야 한다.

비용의 파악방법으로는 복지후생의 연간총비용, 연간1인당비용, 임금에 대한 비율, 1인당시간비용의 네 가지가 있으며, 이 중에서 두 가지 이상을 결합하여 사용하는 것이 좋다.

6. 결론

복지후생은 생산적이고 효율적으로 관리되어야 한다. 따라서 경영진이나 관리자는 이상에서 살펴본 복지후생의 유의점을 존중하는 복지후생관리가 되도록 노력해야 할 것이다.

(문4) 우수기업의 문화적 특성을 관리측면과 내용측면으로 구분하여 설명하라.

1. 서론

우수기업은 일반기업과 기업문화의 특성이 다르다. 따라서 우수기업의 기업문화적 특성을 이해하는 것은 무엇보다 중요하다. 이하에서는 우수기업 기업문화의 특성을 관리측면과 내용측면으로 나누어 살펴보고자한다.

2. 관리측면에서의 특성

관리측면에서 우수기업의 특성은 다음과 같다.

-우수기업에서는 기업의 지향가치인 이념을 분명히 하고, 이를 경영전반에 반영시켜 가시화·제도화하고 있으며, 경영진들이 솔선수범하여 이를 실천함

과 동시에 쉽게 해석하여 구성원들에게 전달함으로써 이념에 따른 구성원의 행동을 유도하고 있다.

-우수기업에서는 기업의 비전과 꿈을 미래상으로 분명히 제시함으로써 구성원들에게도 꿈과 희망을 갖도록 하고 있다.

3. 내용측면에서의 특성

내용 측면에서 우수기업의 특성은 다음과 같다.

-분석과 보고서의 반복보다 무엇을 실행할 것인가를 중시하며 실험정신이 왕성하다.

-고객이 선호하는 것을 파악하여 고객으로부터 아이디어를 얻고 고객에게 최고의 품질, 서비스, 신뢰를 제공한다.

- 창의성을 살리기 위해 기업을 여러 개의 작은 회사로 나누어 독립심과 경쟁심을 고취시킨다.

- 개인을 존중하며 사원들의 노력에 대해 공정한 보상을 하여 모든 사원들의 의욕을 북돋아 준다.

- 현장을 중시하는 가치관이 확립되어 있어 경영진이나 관리자들은 회사의 영업이나 생산과 같은 비지니스에 밀착해 있다.

- 가장 자신 있는 주력업종에서 떠나지 않는다. 즉 본업에 충실하고 자신 없는 업종에는 참여하지 않는다.

- 기구와 체제가 지극히 단순하며 관리직은 소수이다.

- 기업의 핵심적인 가치관에 대해서는 엄격하나 조직구조는 방임에 가까운 유연함을 유지하고 있다.

4. 결론

이상에서 보듯이 우수기업은 관리적 측면과 내용적 측면에서 일반 기업과 다른 특징을 갖는다. 따라서 우수기업이 되려는 기업들은 이러한 특성을 존중하고 실천하려는 적극적인 자세가 요구된다.

(문5) 속인기준과 속업무기준에 따른 승진유형을 비교 설명하라.

1. 서론

직장생활에서 승진은 임금과 더불어 매우 중요하다. 특히, 승진유형이 사람 기준이나 업무기준이야 하는 것은 동기부여와 능력개발차원에서 매우 중요

하다. 이하에서는 승진유형에 대하여 알아보도록 한다.

2. 속인(사람)기준에 따른 승진유형

속인(사람)기준에 따른 승진유형은 다음과 같다.

- 신분자격승진 : 사람 중심적 연공주의에 입각한 제도로서 직무의 내용과는 관계없이 구성된 개인의 근무년수, 학력, 연령 등의 인적자격요건에 따라 승진시키는 제도이다.
- 능력자격승진 : 각 개인이 보유하는 지식·기능·능력 등의 잠재능력을 평가하고 그 장래의 유용성이나 신장도를 평가하여 자격제도상의 상위자격으로 승진시키는 것이다.

3. 속업무(직무)기준에 따른 승진유형

속업무(직무)기준에 따른 승진유형은 다음과 같다.

- 역직승진 : 역직이란 조직의 장, 즉 주임, 계장, 차장, 과장, 부장 등을 일컫는다. 역직승진제도는 관리체계로서의 직위상의 승진(과장→부장→공장장 등)을 말한다.
- 직위승진 : 직무중심적 능력주의에 입각한 제도로서 직무담당자의 경험, 능력, 숙련, 기능 등의 신장에 의하여 새로이 담당하는 직무가 보다 높은 수준에 있는 경우에 승진이 되는 것이다.

4. 결론

이상에서 보듯이 승진은 사람기준으로 시킬 수도 있고 업무중심으로 시킬 수도 있다. 어떤 유형의 승진기준을 채택할 것인가에 대하여 논의할 때 각각의 장단점을 잘 살펴보는 것이 필요할 것이다. 그리고 기업의 정치, 경제, 문화적 상황을 고려하는 것도 중요하다.

(문6) 선발도구의 신뢰성과 타당성을 높이는 방법을 설명하라.

1. 서론

선발도구의 신뢰성과 타당성은 채용관리의 효율성차원에서도 중요하다. 이하에서는 선발도구의 신뢰성과 타당성에 대하여 살펴보도록 한다.

2. 신뢰성

선발도구의 신뢰성의 개념과 측정방법은 다음과 같다.

- 신뢰성(reliability) : 어떤 시험을 동일한 환경에서 동일한 사람이 몇 번 다시 보았을 때 그 결과가 서로 일치하는 정도, 즉 시험결과의 일관성(consistency)을 뜻함.

- 신뢰성의 측정방법

* 시험-재시험방법(test-retest method) : 같은 사람에게 같은 내용의 시험을 시기를 달리하여 두 번 실시하여 이 두 번의 성적을 비교하는 것임.

* 대체형식방법(alternate form method) : 한 사람에게 한 종류의 항목으로 테스트한 다음 유사한 항목으로 된 다른 형태로 테스트하여 두 형태간의 상관관계를 살펴보는 것임.

* 양분법(split-half method) : 시험내용이나 문제를 반으로 나누어 각각 검사하여 양자의 결과를 비교하는 방법

3. 타당성

선발도구의 타당성의 개념과 유형 및 측정방법은 다음과 같다.

- 타당성(validity) : 시험이 측정하고자 하는 내용 또는 대상을 정확히 검증하는 정도이다. 즉 시험에서 우수한 성적을 얻은 사람의 근무성적이 예상한 대로 우수할 때 그 시험은 타당성이 인정된다.

* 기준관련타당성(criterion-related validity) : 시험성적과 하나 또는 그 이상의 기준치(criterion)를 비교함으로써 결정됨.

** 동시타당성(concurrent validity) : 현직종업원에 대하여 시험을 실시해서 그 시험성적과 현재 그 종업원의 직무성과를 비교하여 타당성을 검사하는 것

** 예측타당성(predictive validity) : 선발시험을 치루어서 합격한 지원자들의 시험성적과 입사후의 직무성과를 비교하여 타당성을 검사하는 것

* 내용타당성 : 측정대상의 취지를 어느 정도 시험문제에 내용적으로 담고 있는가를 알아보아서 타당성을 검사하는 것

** 내용타당성은 시험성적과 직무성과와의 통계적 상관계수로 측정되지는 않으며 논리적으로 판단해서 결정된다. 내용타당성의 기초작업은 철저하고 상세한 직무분석에 있다.

* 구성타당성 : 특정시험이 무엇을 측정하는나 하는 시험의 이론적 구성과 가정을 측정하는 정도를 말하는 것으로서, 측정자체보다도 측정되는 대상 또는 그 속성에 대해 보다 이론적으로 충실을 기하는 것

** 이러한 타당성은 한 시험과 과거에 사용된 다른 시험을 상관시킴으로써 파악하거나

** 다양한 시험들이 동일한 인간의 특성을 측정하는 정도를 확인하는 요인 분석(factor analysis)이라는 통계적 절차를 사용함으로써 결정됨.

4. 선발비율(selection ratio: SR)

선발비율의 개념과 의미는 다음과 같다.

- 선발비율 : 총응모자수에 대한 선발예정인원수의 비율
- 선발비율이 1.0(응모자가 전원 고용된 경우)에 가까이 접근해 갈수록 조직의 관점에서 볼 때는 바람직하지 못하고, 선발비율이 0(응모자가 아무도 고용되지 않은 경우)에 가까워질수록, 즉 선발비율이 낮아질수록 조직의 입장에선 바람직함.

5. 결론

이상에서 보듯이 채용관리의 효율성을 높이기 위해서는 신뢰성, 타당성 및 선발비율에 유의해야 할 것이다.

(문7) 선발도구에는 어떠한 것들이 있는지를 설명하라.

1. 서론

선발의사결정에 있어 정보를 제공하는 선발도구를 무엇을 사용할 것인가는 매우중요하다. 이하에서는 선발도구를 시험과 면접으로 나누어 살펴보고자 한다.

2. 시험(test)

분류기준에 따른 시험의 종류는 다음과 같다.

- 시험대상자에 따른 분류
 - * 집단시험(group tests) : 집단을 대상으로 하는 것
 - * 개별시험(individual tests) : 개인을 대상으로 하는 것
- 해답방식에 따른 분류
 - * 필기시험(paper-and-pencil tests)
 - * 실기시험(performance or instruments tests)
 - * 구술시험(oral tests)
- 특성이나 영역에 따른 심리테스트의 분류
 - * 지능검사(intelligence tests) : 전반적인 학습능력의 측정
 - * 적성검사(aptitude tests) : 특정의 직무를 학습할 수 있는 개연성의 예측

- * 성취도검사(achievement tests) : 개인이 현재 가지고 있는 업무의 수행에 필요한 기술이나 지식의 측정
- * 흥미검사(interests tests) : 응모자의 관심이 어디에 있는지를 측정함.
- * 성격검사(personality test) : 결단성, 낙천성, 참을성 등과 같은 특성의 상대적 중요성을 고려해서 개인상호간의 능력과 스트레스에 대한 적응등을 평가하는 것.

3. 면접(interview)

분류기준에 따른 면접의 종류는 다음과 같다.

- 면접기법과 내용이 구조화된 정도에 따른 분류
- * 지시적 면접 : 면접내용이 상세하게 정형화되어 있음.
- * 비지시적 면접 : 면접내용이 사전에 구조화되어 있지 않음.
- 참가자수에 따른 분류
- * 스트레스 면접 ; 경찰이나 첩보업무에 적합한 사람을 선발할 목적으로 주로 실시하는 것으로 스트레스에 어떻게 대응하는가를 보는 것임.
- * 패널면접 : 3명 이상의 면접자와 1명의 피면접자가 있는 형태
- * 집단면접 : 복수의 피면접자가 있는 형태

4. 결론

이상에서 보듯이 선발도구로서 시험과 면접은 매우 다양하게 실시될 수 있다. 따라서 경영진이나 관리자는 그 선발에 있어 가장 적합한 도구를 선택하도록 각 도구의 특성이나 장단점을 이해하도록 노력해야 할 것이다.

(문8) 인력예측기법을 수요측면과 공급측면으로 구분하여 설명하라.

1. 서론

전략의 실천에 따른 인력의 수요와 공급은 인력계획의 수립에 있어 중요하다. 이하에서는 인력의 수요예측기법과 공급예측기법을 살펴보도록 하겠다.

2. 인력의 수요예측 기법

인력의 수요예측 기법에는 거시적 방법과 미시적 방법이 있다.

- 거시적 방법 : 기업전체 또는 어떤 직장단위의 인력예측을 하는 것을 흔히 거시적 인력 예측이라 하고 또한 그 성격상 하향적 인력계획이라고 함.
- * 거시적 인력예측은 먼저 조직단위 전체의 인력예측을 하여 총원을 정하고

나서 이를 다시 인력의 종류로 분할하는 절차를 밟는다.

* 매출고와 부가가치를 기준으로 인력계획을 하는 방법의 예를 보면 다음과 같다.

- 1) 먼저 시장상황을 예측하여 목표 매출고를 정하고,
- 2) 이에 대응하는 비용계획을 세워서 목표 부가가치액을 예측한 다음,
- 3) 목표 노동분배율(부가가치액에 대한 인건비의 비율)을 결정하여 허용 인건비 예산을 정한다.
- 4) 현재 시점의 정원이 아닌 경우에는 인건비 상승요인을 예측하여 이를 인건비 상승률을 고려한 1인당 평균인건비로 나누어 총인원을 예측한다.
- 5) 이를 다시 적정한 인원비율에 의하여 부문별, 직종, 직급별 인원으로 분할한다.

- 미시적 방법 : 상향적인 방식으로 인력을 예측하는 미시적 방법은 다음과 같다.

- 1) 먼저 특정 종류의 노동을 요하는 활동의 총 연인원·시간을 계획하여 이를 평균활동시간(근무시간)으로 나누던가
- 2) 아니면 일정기간의 총성과를 같은 기간의 1인당 능력로 나누어서 소요인력을 계산할 수 있다.
- 3) 이와 같이 직무 또는 작업단위별로 계산된 인력을 합산하여 소요인력을 집계하는 방식을 편의상 미시적 방법이라 할 수 있다.

3. 인력의 공급예측기법

인력의 공급예측기법은 다음과 같다.

- 인력의 공급예측은 먼저 사내인력의 현재 및 장래의 상태에 관한 예측을 해야 한다.

- 현재의 인원수는 인원의 현황파악으로 쉽게 알 수 있으나 장래의 변화에 대해서는 여러 가지 방법으로 변화를 예측하고 또 조정해야 한다.

* 승진도표(replacement chart) : 흔히 미국에서 쓰는 방식으로는 현원의 상태를 그 능력의 면에서 면밀히 파악하여 개개의 승진·이동의 시기, 순위, 훈련 등의 요건을 명기해 두고 이를 집계하여 내부인력의 변화를 예측하는 방법

* 인력(기능)재고표(skills inventory) : 개개인의 능력평가표

* 마야코프체인법(Markov chain method) : 안정적인 조건에서 승진·이동·퇴사의 일정비율을 적용하여 장래 각 기간에 걸친 인원의 변동상황을 예측하는 기법

- 오늘날 개인의 능력과 승진·이동경로 등에 관한 자료를 전산시스템에 넣어서 인력계획에 활용하는 인사정보시스템(PIS)이 발전하고 있다.

4. 결론

인력수요예측과 내부인력공급예측이 되면 외부인력의 공급계획이 이루어진다. 흔히 관례적으로는 현장이나 각 부서별 신규인력의 조달요청을 집계하여 모집하는 것을 볼 수 있는데, 이와 같은 절차도 위와 같은 예측을 전제로 할 때 합리성이 있다고 볼 수 있다.

(문9) 고과결과의 분석 및 조정 방법을 제시하라.

1. 서론

고과의 신뢰성과 타당성의 제고와 함께 고과결과의 조정이 합리적이어야 한다. 조정방법에 따라 조정된 고과점수가 임금과 승진의 기준으로 작용하기 때문이다. 이하에서는 고과결과의 분석 및 조정방법에 대하여 살펴보도록 한다.

2. 고과결과의 분석방법

고과결과의 분석방법을 신뢰도와 타당도로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

- 신뢰도의 측정방법 : 고과의 신뢰도 : 고과자 및 고과도구의 항상성 또는 객관성을 평가하는 것

. 재검사법(test-retest method) : 동일한 평가도구를 동일한 고과대상에 시점을 달리해서 한 번 이상 적용한 후 그 결과를 비교하는 방법

. 복수구성법(multiple form method) : 동일한 평가도구를 그 형식을 달리하는 두 가지 이상으로 만들어 동일한 고과대상에 적용한 후 그 결과를 비교하는 방법

. 반분법(half-split method) : 동일한 평가도구를 1회에 한하여 평가하고, 그 결과를 평가도구에 따라 두 부분으로 나누어 그 결과를 비교하는 방법

- 타당도의 측정방법 : 타당도는 평가도구의 내용타당도(content validity)와 구성타당도(construct validity)로 구분됨.

. 평가요소간의 상호내부상관관계를 구하는 방법

. 평가요소의 요인분석법(factor analysis)

. 평균치, 분산도, 분포도에 의한 평가분포의 분석법

3. 고과결과의 조정방법

고과결과의 조정방법에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

- 산술평균에 의한 방법 : 평가점수와 그 고과자의 전체평균 또는 부서간의 전체평균과 비교하여 평균과의 차를 + 또는 - 하는 방법
- 표준점수에 의한 방법 : 평균으로부터의 이탈도(dispersion)를 사용해서 공통의 단일한 수치로 환산하는 방법
- 간격배율법에 의한 방법 : 평가결과의 분포에 큰 차이가 있는 두 개 또는 그 이상을 동일한 표준범위에 비율별로 확산 또는 축소시켜 일률적으로 조정하는 방법
- 일대비교법에 의한 분석 : 다른 고과자에 의해 평가된 개인을 한 쌍씩 비교하는 것에 의해서 관대함과 엄격함을 조정하는 것

4. 결론

이상에서 살펴 본 고과결과의 분석 및 조정방법에 의해 고과결과가 분석되고 조정되는 것은 인적자원관리에 있어 매우 중요하다. 고과결과는 인적자원관리의 기초정보이기 때문이다.

(문10)인적자원관리자의 대내적 역할과 대외적 역할을 설명하라.

1. 서론

오늘날 인적자원관리자의 역할을 명확히 하는 것은 매우 중요하다. 과거와 달리 현대의 인적자원관리자는 대내적 역할과 동시에 대외적 역할을 수행하여야 한다. 이하에서는 각각의 역할에 대하여 살펴보도록 한다.

2. 대내적 역할 : 내부관계에서의 역할

인적자원관리자의 대내적 역할, 즉 내부관계에서의 역할은 다음과 같다.

* 전략적 동반자의 역할: 전략적 동반자(Strategic Partner)로서의 역할은 인적자원관리자가 조직의 경영전략 실행과정에 적극 참여하고 인적자원관리를 경영전략과 연계시키는 활동을 의미한다. 그리하여 인적자원관리 기능의 우선순위를 경영전략에 따라 설정하고 이를 실천하도록 하여 조직의 전략목적이 달성되도록 하는 역할을 말한다. 이 역할을 수행하면서 인적자원관리자는 자연적으로 조직체의 강점과 약점을 분석하고 경영전략과 인적자원관리의 통합관계를 점검하는 조직진단 기능을 발휘하게 된다. 이에 의해 전략적

인적자원관리(SHRM, strategic human resource management)가 가능해진다.

* 최고경영층에 대한 역할 : 인적자원관리자는 최고경영자의 정보원천이 되어야 한다. 인적자원관리자는 조직의 분위기가 어떻게 돌아가고 있으며, 사람들이 무엇을 생각하고 있고, 구성원들에게 영향을 미치는 조직의 활동이나 의사결정에 사람들은 어떠한 태도를 보이고 있는가 하는 것을 알아야 하고, 이들 정보를 적절히 평가하여 이들 태도에 어떻게 대처해 나갈 것인가 하는 구체적인 방안을 최고경영층에 제시하여야 한다.

* 부문 간 조정역할 : 조정자로서의 인적자원관리자는 그가 접촉하는 각 집단의 요구사항과 입장을 이해하고 존중하여야 하며, 그들의 입장이 되어보도록 노력하여야 한다. 그리고 각 집단의 처지를 민감하게 이해하여 한 집단의 의사가 다른 집단에 잘 전달되도록 하여야 하며, 양 집단이 직접 접촉할 때의 마찰을 피하기 위하여 교량역할을 할 수 있어야 한다.

* 라인에 대한 서비스역할 : 스태프로서의 인적자원관리자는 라인이 되는 다른 각 부문에 인사관리에 관한 정보제공과 조언을 하게 된다.

3. 대외적 역할 : 외부관계에서의 역할

인적자원관리자의 대외적 역할, 즉 외부관계에서의 역할은 다음과 같다.

* 경계연결역할(BSR : boundary spanning role) : 인적자원관리자는 조직과 외부환경과의 경계연결의 역할을 한다. 조직에 공공관계의 문제가 생길 때에는 종종 외부에 대하여 조직을 대표하는 역할을 맡게 된다. 이것은 인적자원관리자가 조직의 전반적인 활동을 파악하고 있기 때문이다.

* 변화담당자(CA : change agent) : 인적자원관리자는 사회의 가치관을 조직에 도입하는 역할도 한다. 즉 조직구성원으로서의 인간만이 아닌 사회적 존재로서의 인간의 입장을 대변하는 역할도 하게 되는 것이다. 즉 사회적·기술적 변화에 대응하는 인간에 관련된 제도를 변경하는 변화담당자로서의 역할도 수행하여야 한다.

4. 결론

이상에서 보듯이 인적자원관리자는 대내적 역할과 대외적 역할을 동시에 수행하는 관리자이어야 한다. 현실의 인적자원관리자가 이에 비추어 무엇이 문제인지를 체크해보고 이를 개선하려는 노력이 있어야 할 것이다.

객관식연습문제와 해설

1. 다음 ()속에 적합한 것은?

인사관리란 사람을 다루는 철학, 그리고 그것을 실현하는 () 및 기법의 시스템이다.

- ① 사명
- ② 이념
- ③ 비전
- ④ 제도

2. 인적자원 관점에서의 인간관으로 가장 적당한 것은?

- ① Y이론적 인간관
- ② X이론적 인간관
- ③ 경제인적 인간관
- ④ 사회인적 인간관

3. 현대인적자원관리의 기본목표로 적합한 것은?

- ① 생산성 향상
- ② 생산성과 인간성의 조화
- ③ 능률성 향상
- ④ 개인목표의 달성

4. 인사관리자의 대외적 역할에 속하는 것은?

- ① 경계연결 역할
- ② 경영층에의 정보제공 역할
- ③ 부문간 조정 역할
- ④ 종업원에 대한 서비스 역할

5. 인간의 이성적 측면에 중점을 두어 인간행동을 이해하려는 인간관은?

- ① 관리인
- ② 경제인
- ③ 사회인
- ④ 복잡인

6. 인사관리의 외부환경에 속하는 것은?

- ① 노동법
- ② 직무내용
- ③ 업무구조
- ④ 구성원의 자질

7. 인적자원의 모집·선발·배치의 기본전제가 되는 것은?

- ① 인력계획
- ② 경력계획
- ③ 인력공급
- ④ 인력구조

8. 내부인력의 공급을 예측하는 기법은?

- ① 매출액분석법
- ② 마아코프체인
- ③ 회귀분석
- ④ 생산성분석법

9. 직접적인 경험을 통한 경력개발활동은?

- ① 직무순환
- ② 교육
- ③ 훈련
- ④ 개발

10. 조직에서 개인들이 자신에게 적합한 경로를 선택하는 것은?

- ① 경력목표
- ② 경력개발
- ③ 경력사다리
- ④ 경력계획

11. 개인이 경험했거나 앞으로 경험해야 할 직위의 연속은?

- ① 경력경로
- ② 경력개발
- ③ 경력계획

④ 경력상담

12. 근무연수를 기준으로 하는 승진방침은?

- ① 성과주의
- ② 연공주의
- ③ 능력주의
- ④ 경력주의

13. 경력관리를 위해 라인관리자가 해야 할 역할이라고 보기 어려운 것은?

- ① 진로지도
- ② 부하육성
- ③ 진로상담
- ④ 제도개선

14. 수직적 인사이동의 기본형태에 속하는 것은?

- ① 직무순환
- ② 전환배치
- ③ 교육훈련
- ④ 승진

15. 바람직한 배치의 원칙에 속하는 것은?

- ① 균형주의
- ② 연공주의
- ③ 지역주의
- ④ 학력주의

16. 훈련 및 개발의 결과가 업무현장에 바로 적용되어야 한다는 교육훈련의 원리는?

- ① 평가
- ② 강화
- ③ 피드백
- ④ 훈련의 전이

17. 다음 ()속에 적합한 것은?

개발은 훈련과 ()의 양자를 종합한 성격을 지니고 있다.

- ① 배치
- ② 교육
- ③ 육성
- ④ 지도

18. 전통적인 인사관리가 ()를 기본 대상으로 보는 데 반하여, 현대적 인사관리는 직무의 연결된 집합인 경력을 기본 대상으로 본다.

- ① 사람
- ② 적재
- ③ 적소
- ④ 직무

19. 개인의 욕구와 조직의 욕구를 조화시키도록 장기적 관점에서 인재를 육성하는 현대 인적자원관리기법은?

- ① 목표관리
- ② 배치관리
- ③ 직무관리
- ④ 경력관리

20. 시간과 공간의 한계를 극복하여 본인 스스로 자학자습하는 교육훈련은?

- ① O.J.T.
- ② OFF.J.T.
- ③ S.D.
- ④ T.W.I.

21. 직무를 양적으로 확대하는 직무설계의 방법은?

- ① 전문화
- ② 분업화
- ③ 직무확대
- ④ 직무충실화

22. 현대적 직무설계의 방향이라고 볼 수 있는 것은?

- ① 인간과 직무의 조화추구

- ② 인간중심의 설계
- ③ 기계중심의 설계
- ④ 직무중심의 설계

23. 조직구성원들의 공유가치와 행동규범을 지칭하는 것은?

- ① 조직풍토
- ② 조직분위기
- ③ 조직이미지
- ④ 조직문화

24. 조직의 구조와 관리의 특성에 대한 구성원들의 주관적 평가를 종합한 것은?

- ① 정체성
- ② 분위기
- ③ 이미지
- ④ 문화

25. 다음 ()속에 적합한 것은?

상황이론관점에서 볼 때 높은 성장욕구를 가지고 있는 종업원에게는 ()조직이 적합하다.

- ① 컨틴전시
- ② бю로크라시
- ③ 기계적
- ④ 유기적

26. 스칸론프랜의 기본원리는?

- ① 참가
- ② 대립
- ③ 타협
- ④ 교섭

27. 부가가치를 성과배분의 기준으로 삼는 임금제도는?

- ① 럭커프랜
- ② 스칸론프랜

- ③ 이익분배제도
- ④ 종업원지주제도

28. 다양한 프로그램으로 종업원들의 다양한 욕구를 충족시키기 위해 고안된 복지후생제도는?

- ① 숙박제도
- ② 체크오프제도
- ③ 카페테리아식 복지후생
- ④ 의료보험제도

29. 임금과 비교한 복지후생의 성격으로 적합한 것은?

- ① 노동의 질·량에 따라 지급된다.
- ② 용도가 제한되어 있다.
- ③ 현금으로만 지급되어야 한다.
- ④ 종업원의 소득을 증진시켜 준다.

30. 기존의 제조조건(생계비, 판매가격, 이익)이 변할 때에는 거기에 순응하여 임금률도 자동적으로 변동·조정되도록 하는 임금제도는?

- ① 집단자극제
- ② 럭커프랜
- ③ 스캐론프랜
- ④ 순응임률제

31. 결산이익의 일부를 근로자에게 배분해주는 임금제도는?

- ① 단체교섭제도
- ② 경영참가제도
- ③ 이익분배제도
- ④ 노사협의제도

32. 다음 ()속에 적합한 것은?

()조직이란 근로자가 개인가입의 형식을 취하는 조합이며, 연합체조직이란 노동조합이 단체로서의 자격을 가지고 구성원이 되는 조직형태를 말한다.

- ① 지역별

- ② 직종별
- ③ 기업별
- ④ 단일

33. “1기업 1조합 주의”라는 조직원리에 따라 조직된 노조의 유형은?

- ① 직업별 노조
- ② 기업별 노조
- ③ 산업별 노조
- ④ 일반 노조

34. 협력적 노사관계에 중점을 둔 노사관계제도는?

- ① 경영참가
- ② 쟁의행위
- ③ 노동쟁의
- ④ 단체교섭

35. 근로조건에 대한 노사간의 주장의 불일치로 인하여 발생하는 분쟁상태는?

- ① 경영참가
- ② 쟁의행위
- ③ 노동쟁의
- ④ 단체교섭

36. 인사관리 연구의 접근법으로서 우리 교재연구에서 채택한 것이라고 보기 어려운 것은?

- ① 시스템적 접근법
- ② 인적자원적 접근법
- ③ 과정적 접근법
- ④ 과제 접근법

37. 무작위적인 간격으로 많은 관찰을 행하여 직무행동에 관한 정보를 얻는 직무분석의 방법은?

- ① 서열법
- ② 면접법
- ③ 질문지법
- ④ 워크샘플링법

38. 다음중 인간특성의 분석을 위한 작업이라고 볼 수 있는 것은?

③ 집단주의

④ 장기고용제

54. 다음 ()속에 적합한 것은?

()의 경우 특정기업의 특정 직무수행에 도움을 주기 위한 것이 주된 목적인데 반하여, 교육은 인간으로서 할 수 있는 다양한 역할의 습득과 함양에 치중한다.

① 배치

② 교육

③ 훈련

④ 육성

55. 전략적 의사결정 능력을 개발해야 할 대상은?

① 최고경영층

② 중간관리층

③ 감독층

④ 종업원층

56. 교육훈련에서 중요시해야 할 학습의 원리는?

① 통제

② 훈련의 전이

③ 조정

④ 리더십

57. 다음 ()속에 적합한 것은?

만약 종업원이 낮은 성장욕구를 가지고 있다면, () 조직과 직무확대가 사용되어야 한다.

① 컨틴전시

② бю로크라시

③ 애드호크라시

④ 유기적

58. 종업원이 담당하고 있는 직무의 질은 변하지 않되 기능이나

능력이 향상되어가기 때문에 발생하는 기본급의 증액은?

① 베이스업

② 승격

③ 승급

④ 승진

59. 임금의 구성내용이나 기본급의 산정원리를 지칭하는 임금

관리의 영역은?

① 임금수준

② 임금체계

③ 임금형태

④ 임금교섭

60. '동일직무 동일임금'의 원리가 적용되는 임금체계는?

회사와 구성원간의 관계는 회사주도형 · 종속적인 관계로부터 ()주도형 및 평등한 고용관계가 되어야 한다.

- ① 이해관계자 ② 지역사회 ③ 주주 ④ 시장

76. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

산업화에 따른 작업의 단순화와 전문화에서 파생되는 소외감, 단조로움, 인간성의 상실에 대한 반응으로서 나타난 것이 () 개념이며, 이것은 근로자의 작업환경과의 관계를 광범위하게 포괄하는 것을 뜻하기도 한다.

- ① 가치경영 ② 문화경영 ③ 인적자원관리 ④ 근로생활의 질

77. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

조직과 개인을 통합하는 기본배경이 되는 인적자원관리 이념은 인간중심의 경영이론으로서 맥그리거의()이론과 기타의 행동과학이론이다.

- ① X ② Y ③ Z ④ W

78. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

() (은)는 본인의 책임으로 라인과 스태프의 지원을 받아서 이루어지는 것이다.

- ① MTP ② OFF JT ③ OJT ④ SD

79. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

() (은)는 업무수행과정에서 상사가 부하를 지도하는 것이다.

- ① MTP ② OFF JT ③ OJT ④ SD

80. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

개방시스템은 조직 또는 기업시스템과 () (와)과의 상호작용을 인정하는 사고방식이다.

- ① 문화 ② 경계 ③ 환경 ④ 풍토

81. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

() (은)는 현재 및 장래의 각 시점에서 기업이 필요로 하는 종류의 인원수를 사전에 예측하고 결정하며, 이에 대한 사내·사외의 공급인력을 또한 예측하고 계획하는 것이다.

- ① 직무분석 ② 인사고과 ③ 인력계획 ④ 직무평가

82. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

() 인력예측은 먼저 조직단위전체의 인력예측을 하여 총원을 정하고 나서 이를 다시 인력의 종류로 분할하는 절차를 밟는다.

- ① 미시적 ② 거시적 ③ 종합적 ④ 시스템적

83. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

()(은)는 사보나 사내게시판을 통해 충원할 직위를 종업원들에게 알려서 관심 있는 사람들이 응모하게 만드는 방법이다.

- ① 마아코프체인 ② 인적자원정보시스템 ③ 공개모집제도 ④ 기능목록

84. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

내용타당성의 기초작업은 철저하고 상세한 ()에 있다.

- ① 인사고과 ② 직무분석 ③ 직무평가 ④ 인력계획

85. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

()된 면접은 평가요소, 면접질문, 평가척도를 표준화하여 모든 지원자들에게 동일한 기준 및 절차로 적용하는 방식을 말한다.

- ① 비구조화 ② 구조화 ③ 비정형화 ④ 반구조화

86. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

()(을)를 효율적으로 운용하기 위해서는 이동 · 승진 · 교육훈련 · 직무순환 같은 제도들을 유기적으로 연계시키는 것이 무엇보다 중요하다.

- ① MBO ② CDP ③ QWL ④ TQM

87. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

()(은)는 동기부여의 기법으로서도 매우 유용한 가치가 있는데, 이것은 직무를 계속적 · 고정적으로 담당하는 데서 오는 단조로움과 권태감을 제거시켜 줄 수가 있다.

- ① 직무분류 ② 인사고과 ③ 인력계획 ④ 직무순환

88. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

일반적으로 직무담당자의 경험, 능력, 숙련, 기능 등의 신장에 의하여 새로이 담당하는 직무가 보다 높은 직계에 있는 경우에 ()(이)가 되는 것이다.

- ① 이동 ② 승호 ③ 승진 ④ 직무순환

89. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

훈련 및 개발 프로그램의 유용성을 평가할 때 우선적으로 고려되는 사항이 (), 즉 훈련에서 학습된 행위가 실제직무에 적용될 수 있는가 하는 점이다

- ① 훈련의 전이 ② 결과의 피드백 ③ 강화 ④ 승진

90. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

교육훈련 평가의 제1단계는 훈련 및 개발프로그램에 대한()측정이다.

- ① 반응 ② 학습 ③ 행동 ④ 성과

91. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

조직의 목적을 효과적으로 달성하기 위해서는 조직의 구성요소인 인간, 즉 행위적 측면을 고려한 ()와)과 과정의 설계가 요청된다.

- ① 경계 ② 환경 ③ 구조 ④ 기술

92. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

조직설계에 유일한 최선의 방법이 있다고 주장하는 ()적 조직설계이론은 고전이론과 관료제이론을 포함하는 전통이론과 근대이론을 포함한다.

- ① 상황론 ② 특수론 ③ 중범위론 ④ 보편론

93. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

만약 () 조직이 있고 종업원이 높은 성장욕구를 가지고 있다면 직무충실화가 상용되어야 한다.

- ① 관료적 ② 기계적 ③ 고전적 ④ 유기적

94. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

조직특성은 종업원의 ()(을)를 통해서 조직풍토 또는 조직분위기를 형성할 뿐만 아니라, 이러한 조직풍토 또는 조직분위기는 조직유효성을 좌우하게 된다.

- ① 지각 ② 학습 ③ 퍼스널리티 ④ 동기부여

95. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

기업문화는 기업구성원들의 ()이다.

- ① 행위 ② 지각 ③ 공유가치 ④ 태도

96. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

기업의 측면에서 볼 때 임금은 제품원가를 구성하는 ()(으)로서 노무비에 속한다.

- ① 투자 ② 비용 ③ 지출 ④ 수입

97. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

임금 ()의 관리란, 종업원들에게 제공하는 임금의 크기와 관련된 것이다.

- ① 수준 ② 체계 ③ 형태 ④ 구조

98. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

()(은)는 임금곡선자체를 전체적으로 상향 이동시키는 것이 된다.

- ① 승격 ② 승호 ③ 베이스업 ④ 승급

99. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

성과급제에서 임금은 ()(와)과 비례한다.

- ① 생계비 ② 제품원가 ③ 노무비 ④ 성과

100. 다음 ()속에 가장 적합한 것은?

()(은)는 기업이익과 관련되어 사전적으로 그 실시가 공표된 종업원의 이익배당참여제도인 것이다.

- ① 시간급제 ② 집단자극제 ③ 이익분배제 ④ 성과급제

(해설)

1. 현대적 의미에 있어서의 인적자원관리는 조직의 구성원들이 자발적으로 조직의 목적달성에 적극적으로 기여하게끔 함으로써 조직의 발전과 함께 개인의 안정과 발전도 아울러 달성케 하는, 조직에서의 사람을 다루는 철학과 그것을 실현하는 제도 및 기법의 체계라고 말할 수 있다. 정답-4

2. 인적자원 접근법은 Y이론입장에서 종업원을 잠재적인 자원으로 파악하고 있다. 이러한 가정하에서 조직과 개인 양자를 위하는 방식으로 종업원의 능력을 개발하고 동기부여하는 것이 경영자의 책임이라고 생각하고 있다. 정답

3. 제1기의 생산성·능률·합리성만을 강조하였던 인사관리나 제2기의 인간성 중시의 인사관리는 결과적으로 조직구성원들의 불만을 심화시키고 생산성은 향상시키지 못하는 결과를 가져왔다. 그러나 이 시기 이후 급격한 발전을 본 행동과학론은 조직에서의 인간문제를 이해하고 해결하는 데 큰 도움이 되었다. 이에 따라 인적자원의 중요성이 인식되기 시작하였고, 현대인적자원관리의 입장에서는 조직목표(생산성)와 개인목표(인간성)의 조화문제가 부각되기 시작하였다. 정답-2

4. 인적자원관리자의 대외적 역할은 경계연결역할(BSR : boundary spanning role)과 변화담당자(CA : change agent)의 역할로 나누어진다. 정답-1

5. 제1기 인사관리에 있어서는 생산성 향상을 목표로 하는 관리가 테일러의 과학적 관리론을 배경으로 이루어지게 되었다. 이때 노동자는 합리적이고 이성적이어서 경제인(economic man)으로서 경제적 동기에 의해서만 자극·반응하며, X이론적인 인간관에 입각한 상벌제도가 노동의 유효성을 높인다는 사고가 지배적이었다. 정답-2

6. 인사관리의 내부환경으로는 노동력 구성의 변화, 가치관의 변화, 조직규모의 확대 등이 있고, 인사관리의 외부환경으로는 정부개입의 증대(노동법등), 경제여건의 변화, 노동조합의 발전, 정보기술의 발전 등이 있다. 정답-1

7. 일반적으로 하나의 기업은 어떤 수준의 적정한 인력의 포용수준이 있다. 이와 같은 수준을 발견하고 그것을 기준으로 인력활용계획을 추진하지 않으면, 기업 전반의 내부합리화가 불가능하다. 이런 점에서 인력계획의 중요성은 크다고 하겠다. 정답-1

8. 인력의 공급예측은 먼저 사내인력의 현재 및 장래의 상태에 관한 예측을 해야 한다. 현재의 인원수는 인원의 현황파악으로 쉽게 알 수 있으나 장래의 변화에 대해서는 다음과 같은 방법으로 변화를 예측하고 또 조정해야 한다.

* 승진도표(replacement chart) : 흔히 미국에서 쓰는 방식으로는 현원의 상태를 그 능력의 면에서 면밀히 파악하여 개개의 승진·이동의 시기, 순위, 훈련 등의 요건을 명기해 두고 이를 집계하여 내부인력의 변화를 예측하는 방법

* 인력(기능)재고표(skills inventory) : 개개인의 능력평가표

* 마야코프체인법(Markov chain method) : 안정적인 조건에서 승진·이동·퇴사의 일정비율을 적용하여 장래 각 기간에 걸친 인원의 변동상황을 예측하는 기법
정답-2

9. 경력은 한 개인이 경험한 직접경험과 간접경험의 연속이다. 직접경험은 직무순환에 의해 이루어지고 간접경험은 교육훈련에 의해 이루어진다. 정답-1

10. 경력관리에 관한 다양한 용어들은 다음과 같은 4 가지의 요소로 압축될 수 있다.

. 경력목표(career goal) : 개인이 경력상 도달하고 싶은 미래의 직위(position).

. 경력경로(career path) : 개인이 설정한 경력목표에 도달할 수 있는 길이며, 개인이 경험했거나 앞으로 경험해야 할 직위의 연속.

. 경력계획(career planning) : 경력목표를 달성하기 위한 경력경로를 구체적으로 선택하는 과정.

. 경력개발(career development) : 개인적인 경력계획을 달성하기 위하여 개인 또는 조직이 실제적으로 참여하는 활동으로 직접경험으로서 직무순환과 간접경험으로서 교육훈련이 있음. 정답-4

11. <10번 해설 참조> 정답-1

12. 연공주의(seniority)는 조직구성원의 승진에 있어서 근무경력, 즉 시간의 차이에 의해 승진에 우선권을 준다는 개념으로서, 근무연수에 비례하여 개개인의 업무능력과 숙련도가 신장된다는 기본적 사고에 근거하고 있다. 이러한 연공주의는 측정의 신뢰성이 높아 객관적이며, 우리 나라 경우와 같이 연공질서가 지배적인 사회에서는 사회제도 그 이념이 일치한다.정답-2

13. 경력관리를 위해서는 관리자, 인사부, 본인의 3 주체가 각자의 역할을 다해야 한다. 관리자는 상사로서 부하지도, 육성, 평가 등에 최선을 다하고, 인사부는 관련 제도를 정비하고 전사적 조정을 하며, 본인은 주도적인 삶을 살기 위한 능동적인 자세전환이 있어야 한다. 정답-4

14. 인사이동의 기본형태는 다음과 같다.

- 수직적 이동 : 직위가 상승하는 승진과 직위가 내려가는 강등이 있음.
- 수평적 이동 : 흔히 전환배치라고 하는데, 직무순환은 바로 전환배치의 일종임.
- 실정에 따른 이동 : 기업의 형편에 의한 것임. 정답-4

15. 배치관리의 원칙은 적재적소주의, 실력주의, 인재육성주의, 균형주의 등이다. 정답-1

16. 훈련의 전이(transfer of training)란 훈련에서 학습된 행위가 실제직무에 적용될 수 있는가 하는 점이다. 정답-4

17. 훈련의 경우 특정기업의 특정 직무수행에 도움을 주기 위한 것이 주된 목적인데 반하여, 교육은 인간으로서 할 수 있는 다양한 역할의 습득과 함양에 치중한다. 개발(development)이란 훈련과 교육의 양자를 종합한 성격을 지니고 있다.정답-2

18. 현대적 인적자원관리는 경력개발을 통하여 실천이 가능한데, 전통적 인사관리와 다른 특성을 갖는다. 전통적인 인사관리가 직무를 기본 대상으로 보는 데 반하여, 현대적 인적자원관리는 직무의 연결된 집합인 경력을 기본 대상으로 본다.정답-4

19. 전통적 인사관리가 조직의 욕구만을 중시하는 일방적 관리였다면, 경력관리중심의 현대적 인적자원관리는 개인의 욕구도 중시하여 조직과 개인의 욕구의 조화를 도모한다.정답-4

20. 자기개발(SD)교육은 우리 대학의 교육방법처럼 시간과 공간의 한계를 극복하도록 통신매체를 활용하여 이루어진다. 직장훈련(On-the-Job Training: O.J.T.)은 감독자가 직접 일하는 과정에서 부하들을 개별적으로 실무 또는 기능에 관하여 훈련시키는 것이다. 직장외 훈련(Off-the-Job Training: Off J.T.)은 직장에서의 실무 또는 작업을 떠나서 전문적으로 실시하는 훈련으로서 보통 단체적으로 행한다. TWI는 감독자를 대상으로하는 산업내 교육훈련이다. 정답-3

21. 직무확대는 수평적 직무부하(horizontal job loading)라고도 부르는 것으로, 현대적 직무설계의 한 방법이다. 이것은 지나친 전문화나 분업화에 따른 인간성 상실을 극복하기 위해서 작업의 흐름 속에서 기본작업의 수를 증대시키는 것이다.정답-3

22. 직무설계는 직무를 수행하는 사람에게 의미와 만족을 부여하려고 함과 동시에 생산조직이 그 목표를 더욱 효율적으로 수행할 수 있도록 일련의 작업과 단위직무내용 및 작업방법을 변경하는 것이다. 현대적 직무설계는 인간과 직무간의 조화를 추구한다.정답-1

23. 조직문화는 조직구성원의 공유된 가치나 신념의 체계이며, 이것에 의해서 조직구성원의 활동의 지침이 되는 행위규범이 창출된다. 정답-4

24. 조직풍토(분위기)란 조직의 다양한 성격에 대한 종업원의 종합적 지각과정을 통해서 형성되는 것으로 객관적인 것이라기 보다 주관적이고 상대적인 것이다. 정답-2

25. 만약 종업원이 낮은 성장욕구를 가지고 있다면, 기계적 조직과 일상적인 직무설계(routine job design)가 이용되어야 한다. 만약 종업원이 높은 성장욕구를 가지고 있다면, 유기적 조직과 직무충실화(job enrichment)가 사용되어야 한다. 정답-4

26. 스캔론플랜은 제안위원회에의 참여를 포함한 종업원 참여와 생산의 판매가치(sales value of production)를 기초로 한 성과배분 참여 방식으로 운영된다.정답-1

27. 럭커플랜은 생산의 부가가치를 성과배분의 기초로 하고, 부가가치에 대한 보상 총액은 약 40%(39.395%)수준에서 안정되고 있으며, 이에 따라 부가가치액의 증가에 비례하여 임금이 증가되면 전체경제에 인플레이 효과가 없는 임금상승이 가능하다는 결론에서 도입된 제도이다.정답-1

28. 카페테리아식 복지후생제도의 개념은 기본적으로 각각의 종업원들이 기업이 제공하는 복지후생을 원하는 대로 설계한다는 것이다. 따라서 종업원 개인의 욕구나 선호를 보다 적절하게 충족시킬 수 있어 만족감의 증대, 결론

율과 이직률의 감소 등의 이점을 얻을 수 있다.정답-3

29. 임금과 복지후생의 성격차이는 다음과 같다.

- 임금은 노동의 질, 양, 능률 등에 따라서 차이가 있지만, 복지후생비의 급부는 신분기준에 따라서 운영되고 있다.
- 개별적으로 표시된 금액을 종업원에게 현금으로 지급하는 임금과는 달리 복지후생비는 기본적으로 집단적 보상의 성격을 갖는다.
- 의료보험의 혜택이 질병의 사유가 발생한 경우에만 주어지는 것처럼 복지후생비는 필요성의 원칙에 의해서 지급된다.
- 복지후생비는 당연히 그 용도가 한정되어 있다.
- 언젠가 그러한 혜택의 조건이 성립되면 자신에게도 반드시 복지후생비의 지급이 이루어지리라는 확실한 기대를 가질 수 있어 복지후생비는 기대소득이라는 성격을 갖는다.
- 임금이 현금으로만 지급되는 것이 원칙으로 되어있는 반면, 복지후생비는 다양한 형태로 지급된다.
- 임금은 직접 생활수준의 향상을 초래하지만, 복지후생비는 종업원의 생활수준을 안정시키는 기능을 갖는다.정답-2

30. 순응임률제(sliding scale wage plan)는 기존의 제조건(생계비, 판매가격, 이익)이 변할 때에는 거기에 순응하여 임금률도 자동적으로 변동·조정되도록 하는 제도이다. 순응임률제의 종류는 생계비순응임률제, 판매가격순응임률제, 이익순응임률제가 있다.정답-4

31. 이익분배제(profit-sharing plan)는 기본적 보상 이외에 각 영업기 마다 결산이익의 일부를 종업원에게 부가적으로 지급하는 제도이다.정답-3

32. 단일조직이란 근로자가 개인가입의 형식을 취하는 조합이며, 연합체조직이란 노동조합이 단체로서의 자격을 가지고 구성원이 되는 조직형태를 말한다.정답-4

33. 기업별 노동조합은 1기업1조합주의에 따라 등장한 조직이다. 이것은 동일기업에서 종사하는 노동자에 의하여 조직되는 노동조합으로서 개별기업을 존립의 기반으로 한다. 정답-2

34. 노사협력을 위한 노사관계제도중 대립적 측면에 중점을 둔 것이 단체교섭이고, 협력적 측면에 중점을 둔 것이 경영참가제도이다.정답-1

35. 노동쟁의(labor disputes)는 임금, 근로시간, 복지, 고용, 기타 대우 등 근로조건에 관한 노사간의 주장의 불일치로 인하여 발생한 분쟁상태를 말한다. 그리고 쟁의행위는 단체행동권 행사 표출방법이며, 법률에서는 쟁의행위를 '파업, 태업, 직장폐쇄, 기타 노동관계 당사자가 자기의 주장을 관철하기 위하여 하는 행위와 이에 대항하는 행위(예: 사용자의 직장폐쇄)로서 업무의 정상적인 운영을 저해하는 행위'로 규정하고 한다. 정답-3

36. 우리교재에서 채택한 인적자원관리의 세 가지 연구접근법은 인적자원적 접근법(human resources approach), 과정적 접근법(process approach), 시스템접근법(systems approach)이다.정답-4

37. 워크샘플링법(work sampling method)은 전체 작업과정 동안 무작위적인 간격으로 많은 관찰을 행하여 직무행동에 관한 정보를 얻는 것이다.정답-4

38. 인간특성의 분석을 위한 방법은 인사고과와 인사조사가 있고, 직무특성의 분석에 관한 방법에는 직무분석, 직무평가, 직무분류가 있다.정답-4

39. 직무평가(job evaluation)는 기업이나 기타 조직에 있어서 각 직무의 중요성, 곤란도, 위험도 등을 평가하여 타 직무와 비교한 직무의 상대적 가치를 정하는 체계적 방법이다. 이러한 직무평가의 결과는 직무급제도의 운영에 활용된다.정답-2

40. 직무평가의 방법 중 비량적 방법(non-quantitative method)은 직무수행에 있어서 난이도 등을 기준으로 포괄적 판단에 의하여 직무의 가치를 상대적으로 평가하는 방법이며, 이에는 서열법과 분류법이 있다.정답-2

41. 행위기준고과법(behaviorally anchored rating scales : BARS)은 평가될 모든 성과의 차원이 관찰가능한 행위 위에 기초하고 있고 평가될 직무에 적합한 것이어야 한다.(교과서 : 79 쪽 표4-1 참조)정답-2

42. 인적평정센터법(human assessment center)은 피고과자를 며칠간 따로

합속시키면서 각종 의사결정게임과 토의 그리고 심리검사를 실시하여 여러 명의 고과자, 심리학 전문가들에 의해 복수평정절차를 밟게 한다.정답-3

43. 고과요소는 종업원의 태도, 능력 및 업적의 세 가지로 구성되는 것이 일반적이다. 고과요소의 선정은 고과대상과 고과결과의 적용목적에 따라 달리하는 것이 일반적이며, 이 밖에도 업종이나 일의 성격에 따라서도 달리하는 것이 이상적이다. 정답-4

44. 고과의 신뢰도란 고과자 및 고과도구의 항상성 또는 객관성을 평가하는 것으로 신뢰도의 측정방법은 재검사법(test-retest method), 복수구성법(multiple form method), 반분법(half-split method)이 있다.정답-4

45. 타당도는 평가도구의 내용타당도(content validity)와 구성타당도(construct validity)로 구분되며, 타당도의 측정방법은 다음과 같다.

- . 평가요소간의 상호내부상관관계를 구하는 방법
- . 평가요소의 요인분석법(factor analysis)
- . 평균치, 분산도, 분포도에 의한 평가분포의 분석법 정답-4

46. 마야코프체인법(Markov chain method)은 안정적인 조건에서 승진·이동·퇴사의 일정비율을 적용하여 장래 각 기간에 걸친 인원의 변동상황을 예측하는 기법이다.정답-4

47. 인력의 공급예측은 먼저 사내인력의 현재 및 장래의 상태에 관한 예측을 해야 한다. 내부인력 공급예측방법에는 인력재고표법, 마코프체인법, 승진도표법 등이 있다.정답-2

48. 모집에 응한 사람중에서 시험과 면접이라는 선발도구에 의해 조직이 필요로 하는 자질을 갖춘 사람을 선별하는 것을 선발이라 한다.정답-2

49. <10번 해설 참조>정답-1

50. <49번 해설 참조>정답-4

51. 직무순환은 바로 전환배치의 일종이며. 관리자의 능력을 개발시키기 위

한 중요한 O.J.T.방법의 한 가지라 할 수 있다.정답-3

52. <12번 해설 참조>정답-1

53. 능력주의(competence)는 일반적으로 조직구성원이 조직의 목표달성에 기여하는 업무수행능력에 따라 승진에 우선권을 준다는 것으로서, 합리적 사고방식을 강조하는 구미각국에서 일찍이 발전된 개념이다. 정답-2

54. 교육과 훈련 개념의 비교 설명하면 다음과 같다.

- 훈련의 경우 특정기업의 특정 직무수행에 도움을 주기 위한 것이 주된 목적인데 반하여, 교육은 인간으로서 할 수 있는 다양한 역할의 습득과 함양에 치중한다.

- 훈련의 경우 특정한 행동결과를 기대하지만, 교육의 경우 반드시 그렇지 않다. 따라서 훈련의 경우 반응의 폭이 제한적이지만 교육의 경우 다양한 것을 허용한다.

- 개발(development)이란 훈련과 교육의 양자를 종합한 성격을 지니고 있다. 정답-3

55. 경영과정에서 최고경영층은 전략적 의사결정을 하고, 중간관리층은 관리적 의사결정을 하며, 하위관리층은 업무적 의사결정을 주로 담당하고 있다. 정답-1

56. 교육훈련에 활용되는 학습의 원리는 결과에 대한 피드백, 훈련의 전이(transfer of training), 강화(reinforcement)가 있다.정답-2

57. < 25번 해설 참조>정답-2

58. 승급(昇給)은 동일 직급 내 임금수준의 변화로, 종업원이 담당하고 있는 직무와 직능의 질은 변하지 않되 같은 정도의 일 속에서 기능이나 능력이 향상되어가기 때문에 발생하는 기본급의 증액을 뜻한다.정답-3

59. 임금체계(compensation structure, wage structure)의 개념은 다음과 같다.

. 광의의 개념 : 임금 전체의 구성내용(임금구성체계)

. 협의의 개념 : 기준내 임금, 즉 기본급의 지급원리(임금결정체계)정답-2

60. 직무급은 직무의 중요성과 곤란도 등에 따라서 각 직무의 상대적 가치를 평가하고, 그 결과에 의거하여 임금액을 결정하는 체계로서 <동일직무 동일 임금의 원리>가 적용된다.정답-4

61. <29번 해설 참조>정답-3

62. 과학적 관리법에서는 경제인으로서 경제적 동기가 주로 동기부여의 과제였으며, 인간관계론에서는 사회인으로서 협동과 의존적 인간상을 중시하였다. 그러나 행동과학적 사고에 있어서는 종업원의 적극성, 창조성, 자주성을 강조하였으며, 자기능력의 최대한 발휘를 원하는 자립적 인간상을 가설로 내세우고 있다.정답-3

63. 인간관계관리를 위해 우리들이 활용할 수 있는 기법들은 제안제도 (suggestion system), 인사상담제도, 사기조사, 고충처리제도등이 있다.정답-3

64. 단체교섭(collective bargaining)은 기업에 노동력을 제공하는 근로자의 단체인 노동조합이, 그의 조직을 토대로 하고 단결권, 단체행동권, 즉 쟁의권을 배경으로 하여 노동력을 고용하는 입장에 있는 사용자와 노동력의 거래조건, 즉 임금, 근로시간 및 기타 근로조건을 일괄하여 결정하는 과정을 말한다. 이러한 단체교섭의 결과를 정리한 서식을 단체협약이라고 한다.정답-2

65. 쟁의행위란 단체행동권 행사 표출방법이며, 법률에서는 쟁의행위를 ‘파업, 태업, 직장폐쇄, 기타 노동관계 당사자가 자기의 주장을 관철하기 위하여 하는 행위와 이에 대항하는 행위(예: 사용자의 직장폐쇄)로서 업무의 정상적인 운영을 저해하는 행위’로 규정하고 한다. 정답-2

66. 체크오프시스템은 조합비의 확보를 통해 노조의 안정을 유지하기 위한 제도로서 조합비 일괄공제제도이다.정답-2

67. 산업별 노동조합(industrial union)은 1산업1조합의 원리에 따라 직종의 여하를 가리지 않고 동일산업에 종사하는 근로자가 조직하는 노동조합을 말한다. 정답-1

68. 경영참가란 근로자나 근로자대표가 경영의사결정에 참여하는 것으로 각국은 상이한 형태와 내용의 경영참가제도를 인정하고 있다. 서독은 전통적으로 공동의사결정법과 경영조직법등과 같은 입법의 방식에 의해서 경영참가를 도입하고 있다. 정답-2

69. 효과적인 인적자원관리 통제를 실시하기 위해서는 정확하고 신속한 인적자원정보의 활용이 불가결하다. 인적자원정보란 인적자원관리의 평가와 개선에 유용한 정보를 말하며, 이런 정보가 그 용도와 관련하여 상호관계적으로 구성되어 있을 때 이를 우리는 인적자원정보시스템이라 한다. 정답-2

70. ABC 감사의 대상은 다음과 같다.

. A 감사 : 인적자원관리 정책의 경영면 (administrative phase)을 대상으로 하여 실시되는 내용감사이다.

. B 감사 : 인적자원관리 정책의 경제면(economical phase)을 대상으로 실시되는 예산감사이다.

. C 감사 : 인적자원관리 관련 제 정책의 실제 효과를 대상으로 하여 이를 측정하고 검토하여 새로운 정책을 수립하는데 유용한 자료를 제공하는 것을 목적으로 하는 효과감사이다. 정답-3

71. 어떤 학자는 인적자원관리를 능력관리 또는 노동력관리와 의사관리 또는 의욕관리로 나누어서 연구해야 한다고 주장하기도 한다. 근본적으로 능력과 의욕 중에서 무엇이 우선인가에 관해서는 상이한 견해가 있을 수 있으나 중요한 것은 의욕(동기부여)의 관리라고 할 수 있다. 레빈이 지적한 성과와 의욕, 능력함수 $Performance=f(Motivation, Ability)$ 정답: 3번

72. 인적자원관리자의 역할은 크게 내부관계에서의 역할과 외부관계에서의 역할로 나누어진다. 내부관계에서의 역할로는 전략적 파트너로서의 역할, 최고경영층에 대한 역할, 부문 간 조정역할, 라인에 대한 서비스 역할이 있다. 그중에서 부문 간 조정역할의 내용으로 조정자로서의 인적자원관리자는 그가 접촉하는 각 집단의 요구사항과 입장을 이해하고 존중하여야 하며, 그들의 입장이 되어보도록 노력하여야 한다.정답: 3번

73. 인적자원의 관점은 인간이 화폐나 애정, 또는 성취동기, 의미 있는 일에

대한육구등과 같은 상호 관련된 복합적 요인에 의해 동기부여 된다고 간주된다. 테일러의 과학적 관리론, 페이올의 고전적 관리론은 생산성 강조시대의 이론이며, 메이요의 인간관계론은 인간성 중시시대의 이론이다. 정답: 3번

74. 인적자원관리의 연구접근법은 크게 인적자원접근법, 과정접근법, 시스템 접근법으로 나눌 수 있다. 그 중 과정적 접근법은 인력의 확보에서부터 이직에 이르는 일련의 각 과정에 대해서 관리(계획·조직·지휘·조정·통제)하는 절차를 포함하고 있다. 인적자원접근법은 맥그리거의 Y론적 인간관을 바탕으로 인본주의적 성향강조, 종업원을 잠재적 자원으로 보았다. 나아가 시스템접근법은 인적자원관리를 시스템 관점으로 보아 하나의 전체적인 모형으로 보았다. 정답: 2번

75. 인적자원관리의 패러다임은 1990년대 들어 글로벌경제, 지식정보산업사회가 본격화되기 시작하면서 고용안정에서 시장주도형 성과주의를 도입하는 방향으로 급격하게 변화하고 있다. 시장주도형성과주의는 기업이 단기적인 성과를 넘어서 지속 가능한 성장과 생존을 목적으로 할 때 도입되어야 할 개념이다. 회사와 구성원의 관계는 회사주도형·종속적인 관계로부터 시장주도형 및 평등한 고용관계가 되어야 한다. 정답: 4번

76. 인적자원관리의 기본목표는 첫째, 생산성 목표와 유지목표이며, 둘째, 근로생활의 질 충족이다. 근로생활의 질(quality of workinglife)이란 산업화에 따른 작업의 단순화와 전문화에서 파생되는 소외감, 단조로움, 인간성 상실에 대한 반응 또는 새로운 기술의 등장으로 인한 작업 환경의 불건전성에 대한 반응으로 나타난 개념이다. 생산성 목표는 과업목표를 말하며, 유지목표는 구성원의 만족과 같은 인간적인 측면에 관심을 갖는 것을 말한다. 정답: 4번

77. 인적자원관리 이념이란 경영자가 인간을 다루는 사고방식(way of thinking)을 말하며, 현대의 경영이념 및 인적자원관리이념은 민주적인 유형이어야 하며, 맥그리거의 Y이론(Theory Y), 리커트(R.Likert)의 관리시스템4를 지향하는 것이어야 한다. 조직과 개인을 통합하는 기본배경이 되는 인적자원관리 이념은 인간중심의 경영이론으로서 맥그리거의 Y이론과 기타의 행동과학이론이다. 정답: 2번

78. <20번 해설 참조> 정답: 4번

79. <20번 해설 참조> 정답: 3번

80. 인적자원관리는 개방체계(open system)적 관점에서 이루어져야한다. 이는 조직 외의 여러 영향요인들과 상호작용을 하게 된다는 것으로서 법과 규제, 노동조합, 노동시장 등의 외부영향을 들 수 있다. 이처럼 개방시스템은 조직 또는 기업시스템과 환경과의 상호작용을 인정하는 사고방식이다. 정답: 3번

81. 인적자원의 확보관리(모집-선발-배치)를 위해서는 사전에 인력계획이 전제되어야 한다. 인력계획이란 현재 및 장래의 각 시점에서 기업이 필요로 하는 종류의 인원수를 사전에 예측하고 결정하는것이다. 인력계획은 확보관리뿐만 아니라 승진·이동관리, 훈련계획, 임금계획등과도 밀접한 관련을 가지고 있다. 정답: 3번

82. 인력예측은 크게 인력의 수요예측과 공급예측으로 구분할 수 있다. 그중 수요예측은 장래에 있어서 기업이 필요로 하는 종류의인원이 얼마인가를 예측하는 것이다. 수요예측은 거시적 방법과 미시적 방법으로 나눌 수 있으며, 거시적 방법은 전체인력을 예측 후 점차 세분화하는 방법을 말한다. 하향적 인력계획이라고 할 수도 있다. 정답: 2번

83. 모집관리란 선발을 전제로 자격을 갖춘 지원자(인력)들을 유인하는 인사관리활동의 과정으로 적극적인 고용활동이다. 모집원은 사내모집원과 사외모집원으로 구분하며, 사내모집원으로는 인력기능목록(또는 인력배치표)과 공개모집제도가 있다. 공개모집제도란 조직이 외부인들에게 신문광고 등을 통해 모집을 알리는 것과 마찬가지로 사보나 사내게시판을 통해 충원할 직위를 종업원들에게 알려서 관심 있는 사람들이 응모하게 만드는 방법이다. 정답: 3번

84. 합리적인 선발도구의 요건으로 신뢰성, 타당성, 선발비율(SR)을 고려하여야 한다. 타당성검사의 유형은 기준관련타당성, 내용타당성, 구성타당성으로 구분이 된다. 내용타당성이란 측정대상의 취지를 어느 정도 테스트 문제에 담고 있는가를 알아보아서 타당성을 검사하는 것이다. 이것은 직무성과의 중

요한 측면을 시험이 요구하는 내용이나 행위를 어떻게 잘 나타내는가를 보여주는 것이다. 내용타당성의 기초 작업은 철저하고 상세한 직무분석에 있다. 직무분석이 일단 끝나면 그 직무가 실질적으로 요구하는 중요한 행위를 포함하는 시험이 선택된다. 따라서 내용타당성은 성취도 검사에 가장 적합하다. 예를 들어 타이피스트에 대한 타이핑시험은 그 직무에서 실질적으로 요구하는 대표적인 행위를 포함하고 있어야 한다. 정답: 2번

85. 선발도구에는 시험과 면접이 있다. 면접은 선발시험과 더불어 가장 널리 사용되는 선발절차이다. 면접은 면접기법이 구조화된 정도 그리고 참가자 수에 따라 정형적 면접, 비지시적면접, 스트레스면접, 패널면접, 집단면접으로 나누어 볼 수 있다. 구조화된 면접은 평가요소, 면접질문, 평가척도를 표준화하여 모든 지원자들에게 동일한 기준 및 절차로 적용하는 방식을 말한다. 정답: 2번

86. 경력관리(CDP: career development program)란 조직에서 개인의 목표와 조직의 목표가 조화되도록 하는 것으로 조직 내의 인력의 이동 승진 및 능력개발을 체계적으로 관리하기 위한 것이다. 정답: 2 번

87. 인적자원관리 개발관리에 관한 내용 중 이동·승진관리에서 수평이동의 대표적 형태로 직무순환을 꼽을 수 있다. 직무순환의 관리상 의미를 보면 첫째, 직무순환을 하나의 교육훈련기법으로 볼때는 관리자의 능력을 개발시키기 위한 중요한 O.J.T.방법의 한가지라고 할 수 있으며 둘째, 직무순환은 동기부여의 기법으로서도 매우 유용한 가치가 있다. 정답: 4번

88. 승진이란 이동의 한 형태로서 조직에서 구성원이 직무서열 혹은 자격서열의 상승을 의미한다. 승진에서는 지위의 상승과 함께 보수·권한·책임의 상승이 함께 수반된다. 승진의 유형은 속인기준으로 신분자격승진, 능력자격승진이 있으며 속업무기준으로 역직승진과 직위승진이 있다. 그 중 직위승진이란 직무 중심적 능력주의에 입각한 제도로서 일반적으로 직무담당자의 경험·능력·숙련·기능 등의 신장에 의하여 새로이 담당하는 직무가 보다 높은직계에 있는 경우에 승진하게 되는 것이다. 정답:3번

89. 교육훈련과 학습의 원리로 중요한 사항은 첫째, 결과에 대한피드백 둘째, 훈련의 전이(transfer of training), 마지막으로 강화(reinforcement)이다. 결과

에 대한 피드백이란 훈련 및 개발의 결과에 대한 정보를 제공함으로써 피훈련자가 왜 틀렸고 앞으로 자신의 행동이 어떻게 수정되어야 하는가에 대하여 의사결정 하게 하는 것이다.

훈련의 전이란 훈련에서 학습된 행위가 실제 직무에 적용될 수 있도록 하는 것이다. 강화는 훈련 및 개발의 결과 어떤 행동이 형성되고 수정되며 유지되기 위해서는 행동에 따른 보상이 주어져야 한다는 것이다. 정답: 1번

90. 교육훈련 평가는 4단계(반응→학습→행동→결과)로 나누어진다. 교육훈련 평가 1단계는 훈련 및 개발프로그램에 대한 반응측정이다. 2단계는 훈련 및 개발프로그램을 통한 학습의 효과를 측정하는 것이며 3단계는 훈련 및 개발프로그램을 통한 업무상의 행동변화에 대한 측정이다. 4단계는 교육훈련을 통하여 경영성과에 구체적으로 어떠한 직접적인 결과를 가져왔는가를 측정하는 것이다. 정답: 1번

91. 조직이란 목표를 달성하기 위해서 그 하위시스템으로 구조·행위·과정시스템이 유기적인 관련을 맺으면서 환경과 상호작용을 하는 개방시스템이다. 그러므로 조직을 충분히 이해하기 위해서 상위의 목표적 측면과 조직의 구조적 측면, 행위적 측면, 과정적 측면 그리고 외부의 환경적 측면을 고려하여야 한다. 정답: 3번

92. 조직설계에 관한 관점은 조직설계에 유일한 최선의 방법(onebest way)이 있다고 주장하는 보편이론(universal theory)과 조직의 최적 구조는 기술과 환경을 포함한 상황의 차이와 같은 상황요인들에 의존한 상황에 따라 달라진다고 주장하는 상황이론(contingency theory)의 두 가지로 나누어진다. 전자는 고전이론과 관료제 이론을 포함하는 전통이론과 근대이론을 포함한다. 현대적 조직설계는 상황론적 관점에서 이루어진다. 정답: 4번

93. <25번 해설 참조> 정답: 4번

94. 조직분위기(풍토)란 특정조직을 타조직과 구별할 수 있도록 해주는 조직의 고유한 특성을 말한다. 자세히 말하자면, 조직의 여러 본질적 특성이나 속성에 대한 구성원들의 상대적이고 주관적인 지각의 총체이다. 따라서 조직분위기는 객관적인 조직의 특성 그 자체가 아니라 주관적인 지각의 결과로 나타나는 상대적인 개념이다. 정답: 1번

95. 기업문화는 기업구성원들이 공유하는 가치의식이다. 정답: 3번

96. 임금의 지급은 사용자가 근로의 대가로 근로자에게 지급되는 일체의 금품을 말하고, 근로자의 입장에서 볼 때는 생활의 원천이 되는 소득이며, 사용자의 입장에서 보면 제품원가를 구성하는 노무비로비용이 된다. 정답: 2번

97. 임금관리의 내용으로 임금수준의 관리, 임금체계의 관리, 임금 형태의 관리가 있다. 임금수준의 관리란 종업원들에 제공하는 임금의 크기와 관련된 것으로 종업원의 생계비수준, 기업의 지급능력, 사회일반의 임금수준을 충분히 고려하면서 관리되어야 한다.

임금체계의 관리는 각 개인에게 총액을 배분하여 개인 간의 임금격차를 가장 공정하게 설정하는 것이다. 임금형태의 관리란 임금의 계산 및 지불방법에 관한 것이다. 정답: 1번

98. 임금수준의 조정방법에는 승급, 베이스업, 승급과 베이스업을 병행하는 방법이 있다. 승급은 동일직급 내에서 임금수준의 변화로 기업 내에서 미리 정해진 임금 기준선을 따라 연령, 근속연수, 또는 능력의 신장 등에 의하여 기본급이 증액되어 가는 것이다. 베이스업은 승급이 일정한 임금곡선 상에서의 상향이동인데 반해서 임금곡선 자체를 전체적으로 상향 이동시키는 것이다. 정답 : 3번

99. 임금형태의 기본유형으로는 시간급(고정급)제와 성과급제(변동급)가 있다. 성과급제는 노동성과를 측정하여 측정된 성과에 따라 임금을 산정·지급하는 제도이다. 따라서 이 제도에서 임금은 성과와 비례한다. 왜냐하면 작업 수행에 소요된 작업시간은 고려하지 않고 작업성과 수량만 계산하여 이에 일정한 임률을 적용하여 임률 계산을 하기 때문이다. 정답: 4번

100. 임금형태의 특수임금제도로는 집단자극제, 순응임률제, 이익분배제, 성과분배제도가 있다. 이익분배제란 기본적 보상 이외에 각 영업기마다 결산이익의 일부를 종업원에게 부가적으로 지급하는 제도를 말한다. 이익분배제는 종업원의 능률을 자극하는 효과적인 제도라고 할 수 있지만 임금형태에 있어서는 성과급제와는 구별되어야 한다. 성과급제는 개인의 작업능률과 직결된 임금계산방법인데 반하여 이익분배제도는 기업이익과 관련되어 사전적으

로 그 실시가 공표된 종업원의 이익배당참여제도인 것이다. 정답: 3번

2부

기본 교재 요약

제1장 인적자원관리의 기초개념

1. 인적자원관리란 조직 구성원이 자발적으로 조직의 목표달성에 적극적으로 기여하도록 함으로써 조직의 발전과 함께 개인의 안정과 발전도 아울러 달성하도록 하는, 조직에서의 사람을 다루는 철학, 제도 및 기법 시스템이라고 말할 수 있다.
2. 스태프로서 인적자원관리자는 대내적으로는 전략적 동반자로서의 역할, 최고경영자에 대한 역할과 종업원에 대한 서비스 역할 및 각 부문의 조정자로서 역할을 수행하고, 대외적으로는 경계연결단위로서의 역할을 수행한다.
3. 오늘날의 인적자원관리는 생산성만을 강조하던 시기와 인간성만을 강조하던 시기를 거쳐서 생산성과 인간성의 조화를 시도하는 시기로 발전하고 있다.
4. 이 책에서는 인적자원의 관점에서 과정 접근법과 시스템 접근법을 연구의 접근법으로 취하고 있다.

제2장 인적자원관리의 개념모형

1. 인사목표, 인사이념 및 인사방침의 기본방향에 따라, 환경요인과의 상호작용 속에서 구체적인 인적자원관리활동들이 직무와 인간특성의 분석 결과에 근거하여 유기적인 관련성을 맺도록 하여 조직유효성을 증진시키도록 인적자원관리의 개념모형이 설정되었다.
2. 현대 인적자원관리의 목표는 생산성과 인간성의 조화를 통한 QWL로서 설정되어야 하며, 이때 이러한 목표달성을 위한 정신적 지주로서 인사이념은 Y이론적 관점이고, 이러한 인사이념이 구체화된 인적자원관리의 원칙으로서 인사방침이 설정되어야 한다.
3. 현대 인적자원관리를 보다 어렵게 만드는 환경요인으로는 노동력구성의 변화, 가치관의 변화, 정부개입의 증대, 경제여건의 변화, 조직규모의 확대, 노동조합의 발달 등을 들 수 있다.

제3장 직무분석과 직무평가

1. 직무분석이란 직무의 내용과 성질을 분석하는 것이며, 제반 인적자원 관리의 기초가 되는 직무정보를 제공해 주는 것을 그 목적으로 하고 있다.
2. 직무분석의 방법으로는 면접법, 관찰법, 중요사건법, 워크샘플링, 질문지법 등이 있으며, 그 절차는 배경정보의 수집, 대표직위의 선정, 직무정보의 획득, 직무기술서의 작성, 직무명세서의 작성 단계로 구성되어 있다.
3. 직무기술서와 직무명세서는 직무분석의 결과를 서식으로 정리한 것이며, 직무기술서는 과업요건에 초점을 둔 것이고, 직무명세서는 인적요건에 초점을 둔 것이다.
4. 직무분석시에 발생할 수 있는 오류에는 부적절한 표본추출, 반응세트, 직무환경의 변화, 종업원 행동변화 등이 포함되고 있다.
5. 직무평가란 기업이나 기타 조직에 있어서 각 직무의 중요성, 곤란도, 위험도 등을 평가하여 타직무와 비교한 직무의 상대적 가치를 정하는 체계적 방법이다. 이러한 직무평가방법은 비량적인 방법과 양적인 방법으로 구분할 수 있으며, 비량적인 방법으로는 서열법과 분류법이 있고, 양적인 방법으로는 점수법과 요소비교법이 있다.
6. 직무평가를 실시할 경우 유의해야 할 점으로는 기법상의 한계, 인간관계상의 유의점, 평가계획 및 조직상의 유의점, 직무의 성격, 직무평가의 결과와 노동시장의 불일치, 평가빈도와 절차, 동태적 직무평가의 태도 등이 있다.
7. 직무분류는 동일 또는 유사한 역할 또는 능력을 가진 직무의 집단, 즉 직무군으로 분류하는 것을 말하며, 이러한 직무분류는 인적자원관리의 기초가 되어 채용, 승진, 이동, 훈련, 개발, 인사고과, 임금관리 등의 합리화의 바탕이 된다.

제4장 인사고과

1. 인사고과는 조직구성원들의 현재 또는 미래의 능력과 업적을 평가함으로써 각종의 인사시책에 필요한 정보를 획득·활용하는 것이며, 현대적 인사고과의 주요한 목적은 전환배치, 능력개발, 공정처우 등이 되고 있다.
2. 인사고과가 인적자원관리상에서 차지하는 위치는 직무분석과 더불어 합리적인 인적자원관리의 기초정보를 제공해 주는 역할이며, 직무분석이

직무특성에 관한 정보를 제공해 주는 것인 데 비해 인사고과는 그에 대응하는 인간특성에 관한 정보를 제공해 주고 있다.

3. 인사고과의 방법은 고과자에 의하여 분류할 수 있고, 고과기법에 의하여 분류할 수도 있다. 고과자에 의하여 인사고과의 방법을 분류해 보면, 자기고과, 상위자에 의한 고과, 동료에 의한 고과 인적자원관리자나 전문가에 의한 고과, 복수고과 등이 있다. 그리고 고과기법에 의하여 인사고과의 방법을 분류해 보면 대인비교고과법, 평정척도법, 대조표법, 서술식 고과법, 토의식 고과법 등이 있다.

4. 고과양식의 설계에서는 고과요소의 구성과 선정, 가중치의 결정, 척도의 설계가 고려되어야 한다. 일반적으로 고과요소로 포함되는 것은 종업원의 업적, 능력, 자질(성격 및 근무태도)의 세 가지 요소이다.

5. 이론적으로 고과는 종업원의 직무와 그 수행상태를 가장 잘 파악할 수 있는 차상급자가 평가함이 원칙이다. 이에 따라 실무에서도 과자와 가장 가까운 위치에서 지시·감독하는 직제상의 1차상급자를 1차고과자로, 2차상급자를 2차고과자로 하는 것을 원칙으로 하고 있으며, 이들이 공정한 고과를 할 수 있도록 고과자 훈련을 실시하여야 한다.

6. 고과결과의 분석방법으로는 신뢰도 측정방법과 타당도 측정방법이 있으며, 고과결과의 조정방법으로는 산술평균에 의한 방법, 표준점수에 의한 방법, 간격배율법에 의한 방법, 대인비교법에 의한 방법이 있다.

7. 고과실제상의 문제점은 크게 제도적 측면과 행위적 측면으로 구분할 수 있다. 여기에서 제도상의 문제점은 정보수집과 분석상의 저해요인으로 고과형식이나 기제에 내재하는 요인들이고, 행위상의 문제점은 인간관계상의 저해요인이나 정치적 저해요인 및 평가상 범할 수 있는 오류이며, 고과과정에서 생기는 근심, 공포, 편견의 요인을 말한다.

제5장 인적자원의 확보관리

1. 인적자원의 확보관리란 인력계획을 전제로 해서 필요한 인원을 모집, 선발, 배치하는 것이다.

2. 인력계획은 조직의 모든 활동과 목표를 결합시키는 중요한 과정이다. 조직의 모든 수준에 있어서의 퇴직, 해고, 이동, 승진, 휴가, 기타 등에 따른 현재 및 미래의 직무공백을 분석하고, 조직의 확장이나 변경에 대비하여 조직의 인력 흐름이 목표를 달성하는 데 차질이 없도록 자연스럽게 만들어야 한다. 따라서 예측의 정확성을 기하는 것이 인력계획에서

는 핵심과제이다.

3. 모집을 효율적으로 한다는 것은 그만큼 우수한 인력을 얻을 가능성을 높이는 것이 된다. 모집을 위한 노력과 방법도 과학화될 필요성이 있다. 모집원천에 대한 정확한 분석과 최선의 방법선택은 모집활동의 중심이 된다.
4. 선발이 성공적으로 이루어지기 위해서는 조직이 요구하는 인적요건에 대해서 지식, 기능, 지능, 인물, 신체적 조건, 학업성적 등의 합리적인 기준이 마련되어야 한다. 조직은 조직의 목적에 가장 합당한 사람을 선발할 수 있는 타당도와 신뢰도가 높은 방법을 연구, 개발해야 한다.
5. 배치란 선발되어진 인원을 적성, 희망, 능력에 따라서 적절한 직무에 할당하는 것을 뜻한다. 여기에서 주요한 관심사는 인간과 직무의 적절한 대응이라 할 수 있다. 인적자원의 확보에는 인력계획이 그 기본전제가 되고, 인력계획에 따라서 구체적 활동인 모집, 선발 그리고 배치활동을 유기적으로 수행해야 한다.

제6장 인적자원의 개발관리

1. 개발관리란 현대인적자원관리의 입장에서 중요한 의미를 갖는 것으로서 경력 관리(CDP)제도를 중심으로 체계화시킬 수 있다. 일단 확보한 종업원을 체계적으로 이동·승진시키는 활동과 함께, 이동·승진되어서 변경된 직무를 효율적으로 수행할 수 있도록 교육훈련시키는 활동이 개발관리의 2대영역이 되어서 CDP라고 하는 통합적 활동으로 연결된다.
2. CDP제도는 주요한 두 가지 활동이 상호보완적인 입장에서 이루어지고 있는데, 그 하나가 경력계획의 활동으로 여기에서는 체계적인 이동·승진경로의 설정과 선택이 주요한 내용이 된다. 다른 하나는 경력개발이라고 하는 활동이며, 교육훈련활동이 핵심이 되고 있다.
3. 경력관리의 목적은 인재확보 및 배분과 종업원의 성취동기 유발이라고 볼 수 있고, 이러한 목적이 효율적으로 달성되기 위해서 인간존중의 인사이념과 방침이 인사목표와 더불어 그 전제로서 설정되어야 한다.
4. 경력관리의 기본체계는 경력계획과 경력개발 및 경력목표에 이르는 경력경로로 구성해 볼 수 있다.
5. 경력관리의 효율적 실행을 위해서 인사부서는 경력교육 경력정보, 경력상담 등에 관해서 주도적 역할을 할 수 있어야 한다.
6. 이동 및 승진관리는 종업원들의 지위 또는 신분에 대한 욕구충족의

수단이기 때문에 모든 종업원들의 공통적인 관심사이다. 이의 실패는 종업원과 조직에 모두 불리한 영향을 미치며, 개인의 조직이탈 이유의 상당수가 이동·승진과 관련되어 있다.

7. 승진관리에서는 승진기회의 균등, 승진기준의 명확화, 승진경로의 확립과 개방이 주요과제이다. 승진의 정책에 대해서는 현재 조직상황에 비추어 새로운 승진제도나 경력관리를 도입하다든지 조직변경을 하는 등 다각적인 방법이 모색되어야 한다.

8. 인사이동의 기본형태에는 수직적 이동, 수평적 이동, 실정에 따른 이동이 있고, 능력개발에 주목적을 두고 이루어지는 수평적 이동의 한 형태가 직무순환이다.

9. 직무순환의 폭을 계층별로 달리함으로써 제너럴리스트와 스페셜리스트를 필요한 계층별로 양성할 수 있다.

10. 이동의 한 형태로서 직위서열이나 자격서열의 상승을 뜻하는 승진의 기본방침으로는 연공주의와 능력주의가 있다. 여기에서 연공주의는 근무년수, 학력, 경력 등을 기준으로 하고, 능력주의는 직무수행능력 또는 업적 등을 근거로 한다.

11. 승진의 유형은 숙인기준과 숙업무기준에 따라 나눌 수 있고, 숙인기준으로 분류하면 신분자격승진과 능력자격승진이 있다. 숙업무기준으로 분류하면 직계승진과 직위승진이 있다. 그리고 기타의 승진유형으로는 조직면화(O.C.)승진과 대용승진 등이 있다.

12. 교육훈련은 그 달성목표가 명확하지 않게 되면 많은 노력과 비용을 헛되게 할 수가 있다. 따라서 사전에 충분히 계획되어야 하며, 전사적으로 이를 지원하고 체계화하여야 한다. 효과가 있기 위해서는 종업원 자신의 자발적인 노력이 무엇보다도 선행되어야 한다. 교육훈련은 종업원 개인의 욕구를 만족시켜야 하며, 조직의 필요성을 충족시키는 기능으로서 훈련성과에 대한 계속적이 검토와 보완이 있어야 한다.

13. 환경에 적응하면서 기업조직이 경영성과를 향상시키기 위해서 인력의 개발·육성이 요청되고 이를 위한 교육훈련이 강조되고 있다.

14. 교육훈련에 적용할 수 있는 학습원리로는 결과에 대한 피드백, 훈련의 전이, 강화 등이 있다.

15. 교육훈련의 관리과정은 필요성의 분석, 프로그램의 설계, 프로그램의 실시, 교육훈련의 평가, 종합시스템과의 연계의 단계로 구성되어 있다.

16. 교육훈련의 필요성은 조직수준, 직무수준, 개인수준에서 분석되는데, 조직수준에서는 조직유지측면, 조직효율성측면, 조직분위기측면에서 필

요성이 분석된다.

17. 교육훈련의 프로그램은 대상별, 장소별, 내용별로 구분해서 설계할 수 있다.

18. 교육훈련의 평가방법으로 가장 일반적인 것은 의견법과 시험방법이고, 단계별 실적의 평가는 반응단계, 학습단계, 행동단계, 결과단계로 이루어진다.

19. 비전과 이념을 기본으로 하는 전략적 인적자원평가를 중심으로 이동, 승진, 교육의 연계시스템에 의한 경력관리가 확립되어야 한다.

제7장 인적자원의 활용관리

1. 개발된 인적자원의 활용관리의 기본방향은 합리적인 관점과 상징적인 관점으로 구분할 수 있으며, 합리적인 관점에서는 조직설계와 직무설계가 이루어져야 하고, 상징적인 관점에서는 조직분위기와 조직문화가 정립되어야 한다.

2. 인적자원의 활용을 위한 조직설계와 직무설계는 인적자원의 특성에 적합하게 이루어져야 한다.

3. 개발된 인적자원의 효율적 활용을 위해서는 건전한 조직분위기와 조직문화가 인적자원의 특성을 살릴 수 있도록 정립되어야 한다.

제8장 인적자원의 보상관리

1. 임금관리는 인적자원관리의 핵심적인 관리활동 가운데 하나가 되고, 직무분석이나 인사고과 등과 밀접히 관련되어 있을 뿐만 아니라 노사관계에 있어서도 핵심과제가 된다.

2. 임금이론은 거시적인 이론으로서 임금결정에 관한 것에는 임금생존비설, 임금기금설, 한계생산력설 등이 있고, 미시적인 이론으로서 동기부여이론이 있다.

3. 주요한 보상으로서 임금관리의 경우에 그 수준, 체계 및 형태가 적정성, 공정성 및 합리성을 갖도록 관리하는 것이 주요한 관심사가 되고 있다.

4. 임금수준의 결정요인으로는 생계비수준, 기업의 지불능력, 사회일반의 임금수준 등이 있다.

5. 임금체계의 결정요인으로는 필요기준, 담당직무기준, 능력기준, 성과

- 기준이 있고, 임금체계의 종류에는 연공급, 직능급, 직무급체계가 있다.
6. 시간급제와 성과급제에 속하지 않는 특수임금제도에는 집단자극제, 순응임률제, 이익분배제, 성과분배제 등이 있다.
 7. 순응임률제에는 생계비순응임률제, 판매가격순응임률제, 이익순응임률제 등이 있고, 성과분배제에는 록커플랜과 스캔론플랜이 있다.
 8. 복지후생이란 종업원의 생활수준향상을 위해서 시행하는 임금 이외의 간접적인 제급부를 말한다. 임금 이외에 종업원이 받게 되는 급부로서 복지후생은 임금관리와 더불어서 종업원의 다양한 욕구충족과 노동력 재생산이라는 관점에서 지급되어야 한다.
 9. 복지후생은 주체에 따라서 분류할 수도 있고 임의성에 따라서 분류할 수도 있는데, 임의성에 따를 경우에 법정복지후생과 법정외복지후생으로 나눌 수 있다.
 10. 복지후생관리의 원칙으로는 적정성의 원칙, 합리성의 원칙, 협력성의 원칙이 있고, 종업원의 다양한 욕구충족을 위한 것으로서 카페테리아식 복지후생제도가 있다.
 11. 복지후생관리에서 유의할 점은 효과적 커뮤니케이션, 창출적 효과, 종업원참여의 조직, 복지후생비용의 파악 등이 있다.

제9장 인적자원의 유지관리

1. 인간관계관리란 단순히 사람과 사람 사이의 상호작용의 관계가 아니라, 사람을 인격적 존재로 이해하고 관리한다는 철학과 제도 그리고 기법을 총칭하는 사고방식이다.
2. 조직이 점차 대규모화되어 상이한 지식과 능력, 개성과 경험을 가진 사람들이 조직구성원이 됨으로써 인간관계관리가 더욱 중요하게 되었다.
3. 인간관계관리는 과학적 관리론과 인간관계론에 이어 행동과학이론의 관점에서 이루어지고 있고, 경제인적 인간관과 사회인적 인간관이 아닌 복합적 인간관의 관점에서 이루어지고 있다.
4. 노사관계는 노동자인 종업원과 사용자인 기업주·경영자와의 관계를 주요한 내용으로 하므로, 실제로는 노동조합과 기업 그리고 이에 영향을 미치는 정부와 관련된 제문제를 대상으로 하며, 노사협조 내지는 산업평화를 목적으로 한다.
5. 노사관계는 역사적으로 볼 때, 전제적 노사관계, 온정적 노사관계, 근대적 노사관계를 거쳐서 오늘날과 같은 민주적 노사관계로 발전해 왔다.

6. 노동조합의 유형은 일반적으로 직업별 노조, 산업별 노조와 일반 노조로 구분되며, 나아가서 단일조직과 연합체조직으로도 구분된다. 또한 이러한 노동조합은 노동사장의 통제기능, 공제기능, 경영참가기능 등을 수행한다.
7. 노동조합의 안정과 독립을 위한 제도에는 쉼시스템과 체크오프시스템 및 부당 노동행위제도 등이 있다.
8. 현대의 경영노사관계에 있어서는 노사쌍방은 서로 대립적이 아니라 협조적인 태도를 기반으로 지향하고 있다. 국가의 노동정책이나 제도도 그와 같은 방향으로 유도하고 있는 것이 각국의 실정이다. 노사협조가 원활하게 이루어짐으로써 기업의 생산성을 제고할 수 있는 동시에, 근로자의 생활개선과 지위향상도 기할 수 있는 것이다. 여기에서 단체교섭제도와 경영참가제도가 노사협력을 증진시키기 위한 주요한 제도가 되고 있다.
9. 단체교섭의 절차는 단체협약의 체결과정과 단체협약의 관리과정으로 구성되어 있다.
10. 단체교섭의 당사자는 사용자와 노동조합이고, 이들 당사자간에 단체교섭에 의하여 합의를 보았을 경우 이것을 단체협약이라고 한다.
11. 노동쟁의란 임금, 노동시간, 복지후생, 근로조건 등에 관해서 노사간의 주장의 불일치로 말미암은 분쟁상태를 말하고, 쟁의행위란 노동관계 당사자가 자기주장을 관철하기 위해서 하는 행위와 정상적인 직무의 운영을 저해하는 것을 말한다.
12. 협약의 관리과정으로서 고충처리제도는, 단체교섭의 결과로서 나타난 단체협약의 해석과 적용을 둘러싼 종업원의 불평이나 불만족을 해결하기 위한 절차이다.
13. 근로자 또는 노동조합이 경영의 의사결정에 참여하는 경영참가제도는 공동의사결정제도와 노사협의제도로 구분된다.

제10장 인적자원정보시스템과 인적자원감사

1. 인적자원정보란 인적자원관리의 평가와 개선에 유용한 정보를 말하고, 이러한 정보가 그 용도와 관련하여 상호 관련되어 있을 때 이를 인적자원정보시스템이라 한다.
2. 인적자원에 관한 문서자료나 통계 및 의견조서와 같은 기초자료와 인적자원평가의 결과는 모두 인적자원정보에 포함되고, 이들은 인적자원

문제의 이해와 평가를 위해서 직접적으로 활용될 수도 있고, 간단한 계산을 하여 다음 단계의 자료로 만들어 판단의 근거로 삼을 수도 있다.

3. 인적자원정보시스템에는 먼저 목표시스템이라는 상위시스템이 있어야 하고, 이에 필요한 자료시스템이란 하위시스템이 있어야 한다. 여기에서 목표시스템은 산출시스템이고 자료시스템은 투입시스템과 과정시스템이라고 볼 때, 투입, 과정, 산출로 구성되는 일반시스템모형에 따라서 인적자원정보시스템이 구성되어 있음을 알 수 있다.

4. 인사고과가 개인수준에서 그 업적과 능력이 조직의 요구에 비추어 평가되는 것이라면, 인적자원감사는 인적자원관리활동이 의도하는 목적에 비추어 적합한가를 평가하는 것이다.

5. 인적자원감사가 본격적으로 연구되고 보급된 것은, 1948년 이래 요오더 교수의 지도하에 미네소타대학의 산업경영연구소의 3중감사방식이 개발되면서부터이다.

6. 인적자원감사의 종류는 주체에 따라서 내부감사와 외부감사, 대상에 따라서 ABC감사, 시기에 따라서 정기감사와 비정기감사로 구분할 수 있다.

7. 인사효과를 추정하는 접근법은 통계적 방법과 비통계적 방법이 있다. 통계적 방법이란 주로 기술통계학을 사용하는 방법이고, 그래프, 도표, 표, 지표, 간단한 비율 등을 사용하는 방법이다.

제11장 글로벌 인적자원관리

1. 글로벌 경영이 확대되면서 제품의 생산, 판매, 재무 등 경영의 전반적 과정이 글로벌 관점에서 진행되고 있으며, 인적자원관리도 이러한 글로벌 인재를 채용, 선발, 교육훈련에 초점이 맞춰지고 있다.

2. 국가간의 특성은 HR운영에 큰 영향을 미친다. 개인주의와 집합주의 같은 문화적 요소들은 태도 및 행동에 판단요소가 되며, 경제시스템 및 노사관계 특성들을 감안하여 해외직원들의 인적자원관리를 수행해 나가야 한다.

3. 해외근무 직원의 부적응 상황을 방지하기 위해 적합한 인원의 선발이 우선적으로 중요하며, 기타 업무 외적인 요소들의 보완책 마련과 근무기간 축소, 현지 관리인 고용 등을 통해 보완대책을 마련하는 것이 바람직

하다.

4. 적합한 해외관리자 선발의 기준으로는 직무지식, 대인관계능력, 적응성과 유연성, 외부문화 개방성, 가족상황 등이 중요한 판단요소가 된다.

5. 해외근무 직원의 보상제도로는 본국에서의 생활수준을 유지하도록 하고 해외지역의 특성에 따라 부족분을 보상해주는 Balance Sheet 제도와 추가적인 보상제도로 해외지역근무수당, 위험지역근무수당, 이전수당 제도 등을 운영하고 있다.

기본교재연습문제풀이

제 1 장 인적자원관리의 기초개념

1. 현대적 인적자원관리의 개념을 설명하라.

현대적 의미에 있어서의 인적자원관리는 조직의 구성원들이 자발적으로 조직의 목적달성에 적극적으로 기여하게끔 함으로써 조직의 발전과 함께 개인의 안정과 발전도 아울러 달성케 하는, 조직에서의 사람을 다루는 철학과 그것을 실현하는 제도 및 기법의 체계라고 말할 수 있다.

2. 인적자원관리의 중요성을 설명하라.

- 기업의 인적자원관리는 기업 활동의 성과를 좌우하는 활동이다.

[참조]

성과는 능력과 동기부여의 상호작용의 결과이다. 따라서 능력개발과 동기부여차원에서 인적자원관리는 중요하다. 따라서 직무와 사람의 특성분석을 통해 능력개발과 동기부여가 이루어지도록 인적자원관리는 이루어져야 함.

$$P = f (A, M)$$

P = Performance (성과)

A = Ability (능력)

M = Motivation (동기부여)

- 경영은 물건을 관리하는 것이 아니라 사람을 관리하는 일이다.
- 기업의 인적자원관리는 기업 자체의 목적달성 뿐만 아니라 구성원과 사회의 목적달성에도 중요하다.

3. 인적자원관리의 성격을 다른 관리활동(예 : 생산관리 등)과 비교하여 설명하라.

* 물건이나 돈을 관리의 대상으로 하는 생산관리나 재무관리와 성격이 다르

다. 즉 인적자원관리는 관리의 대상이 사람이므로 사람의 본성에 대한 인식의 정확성이 요구된다.

[참고] 경영관리의 대상자원과 목표

* 생산관리

가) 대상: 기계, 설비, 자재

나) 목표: 생산성, 능률

* 마케팅관리

가) 대상: 고객, 시장, 제품

나) 목표: 고객의 만족감, 시장확대

* 재무관리

가) 대상: 자금

나) 목표: 효율적 자금조달과 운용

* 인적자원관리

가) 대상: 인적자원

나) 목표: 만족감, 인력개발

4. 인적자원관리자의 대내적 역할과 대외적 역할을 설명하라.

* 주관식 연습문제와 해설(문10) 참조

5. 인적자원관리의 역사적 전개과정을 세 단계로 구분하여 설명하라.

(1) 1단계 : 생산성강조시대

이 시기에 있어서는 생산성 향상을 목표로 하는 관리가 테일러의 과학적 관리론을 배경으로 이루어지게 되었다.

이때 노동자는 경제인(economic man)으로서 경제적 동기에 의해서만 자극·반응하며, X이론적인 인간관에 입각한 상벌제도가 노동의 유효성을 높인다

는 사고가 지배적이었다.

(2) 2단계 : 인간성중시시대

생산성의 측면만을 중시하고 인간성을 무시했던 제1기의 관리방식에 따른 역기능이 증가되는 가운데, E. Mayo를 중심으로 한 Hawthorne공장에서의 일련의 실험은 인간성의 중요성을 부각시킨 인간관계론을 성립시켰다.

이 시기에는 단순한 경제적·합리적인 인간관에 대신하여 비합리적 인간으로서의 측면이 인식되게 되었다. 즉 감정의 논리(logic of sentiments)에 기초한 ‘사회인 가설’(hypothesis of social man)이 그것으로, 이것은 능률의 논리(logic of efficiency)에 근거한 종래의 관리개념을 완전히 바꿔놓은 것이었다.

(3) 3단계 : 생산성과 인간성의 동시추구시대

제1기의 생산성·능률·합리성만을 강조하였던 인사관리나 제2기의 인간성 중시의 인사관리는 결과적으로 조직구성원들의 불만을 심화시키고 생산성은 향상시키지 못하는 결과를 가져왔다.

그러나 이 시기 이후 급격한 발전을 본 행동과학론은 조직에서의 인간문제를 현실의 복잡한 인간(complex man) 그대로 과학적으로 이해하고 해결하는 데 큰 도움이 되었다.

이에 따라 인적자원의 중요성이 인식되기 시작하였고, 조직목표(생산성)와 개인목표(인간성)의 조화문제가 부각되기 시작하였다.

6. 이 책에서 채택한 인적자원관리의 세 가지 연구접근법을 제시하라.

(1) 인적자원적 접근법(human resources approach)

인적자원 접근법은 종업원을 잠재적인 자원으로 파악하고 있다. 이러한 가정 하에서 조직과 개인 양자를 위하는 방식으로 종업원의 능력을 개발하고 동기부여 하는 것이 경영자의 책임이라고 생각하고 있다.

(2) 과정적 접근법(process approach)

과정적 접근법은 기능적 접근법이라고도 하며, 인적자원관리를 처음 시작에서부터 끝까지 물이 흐르는 것처럼 자연적인 순서에 의해서 구성하는 방법이다.

즉 인력의 확보에서부터 이직에 이르는 일련의 과정에 대해서 관리, 즉 계획(planning)·조직(organizing)·통제(controlling)하는 절차를 포함하고 있다.

(3) 시스템접근법(systems approach)

시스템 접근법은 인적자원관리 시스템 전체를 몇 개의 분석 가능한 하위시스템으로 구성하기 때문에 전체 시스템의 분화 내지는 분할로서 그 내용을 쉽게 설명할 수 있다는 장점이 있다.

시스템적인 사고에서는 전체시스템(total system)의 입장을 항상 고려할 것이 요구되고 있지만 실제로 그렇게 하기에는 어려운 문제가 있다. 즉 하위시스템을 하나로 묶어 연결해 주는 통합모형을 이론적으로는 완전하게 구성할 수 있다 하더라도 이것이 실천면에서 가지는 의미는 매우 제한되어 있는 것이다.

이러한 현실적인 어려움에도 불구하고 근본적으로 통합의 개념과 전체를 강조하고 있는 것은 시스템 접근법의 우위성과 특색을 나타내는 것이라고 할 수 있다.

이 3가지 접근법에 따라 본 교재의 인적자원관리 개념모형은 설정되었다.

제2장 인적자원관리의 개념모형

1. 교과서에서 제안하고 있는 인적자원관리의 개념모형을 머릿속에 그려보라.

* 각자가 인사관리의 개념모형(교과서 : 29쪽 그림2-2 참조)을 머릿속에 그려보세요. 그리고 각 장을 학습할 때 전체 속에서 각 장이 차지하는 위치를 생각해 보세요.

* *인적자원관리의 목표, 이념 및 방침에서 시작하여 직무특성, 인간특성 및 영향요인 특성에 근거한 인적자원관리의 활동(확보, 개발, 활용, 보상, 유지)이 이루어지고 결과적으로 인간과 직무의 통합을 이루어 조직유효성을 높이는 것이 개념모형으로 머릿속에 그려질 수 있어야한다.*

* *이 개념모형은 앞에서 학습한 인적자원관리의 연구접근법 중 과정(기능)적 접근법과 시스템적 접근법을 따르고 있으며, 인적자원관점에서 접근하고 있다.*

2. 현대 인적자원관리의 목표를 두 가지로 구분하여 설명하라.

(1) 생산성목표와 유지목표

-인적자원관리의 목표는 생산성목표(productivity goal)와 유지목표(maintenance goal)를 함께 달성하는 것이 되어야 한다.

- 생산성목표 또는 과업목표(task goal)는 구성원의 만족과 같은 인간적인 측면보다 과업 그 자체를 달성하기 위한 조직의 목표를 말한다.

- 한편 유지목표는 조직의 과업과는 별도로 조직자체의 유지 또는 인간적 측면에 관계된 목표이다

(2) 근로생활의 질(QWL) 충족

- 교육수준의 향상과 육구구조의 고차원화는 노동력의 새로운 태도를 형성시키고 있다. 즉 개인의 선택의 여지가 적은 반복·단순작업은 점차로 받아들여지지 않고 있으며, 높은 결근율과 이직률과 같은 역기능을 유발하고 있다.

- 따라서 현대기업의 인적자원관리자는 이에 대한 반응으로서 근로생활의 질(QWL: quality of working life)을 충족시킴으로써 기업의 목표와 개인의 목표를 동시에 추구할 수 있어야 한다.

- 근로생활의 질(QWL)이란, 인간성 회복의 관점에서 직무의 재설계, 조직내의 성장·발전 기회의 제공, 직장생활과 사생활의 조화 등을 통해 직장을 보람 있는 일터로 느끼도록 하는 제반 인적자원관리 프로그램을 뜻한다.

- QWL 프로그램의 내용

- 1) 적절하고 공정한 보상
- 2) 안전하고 건전한 작업환경
- 3) 인간능력의 활용과 개발의 기회
- 4) 성장과 안정을 위한 미래계획
- 5) 작업조직에서의 사회적 통합
- 6) 작업조직의 제도화
- 7) 직장생활과 사생활의 조화
- 8) 직장생활의 사회적 적합성의 제고

3. 현대적 인적자원관리이념을 전통적 인적자원관리이념과 비교하여 설명하라.

- 인적자원관리이념은 경영자가 인간을 다루는 기본적인 사고방식(way of thinking)을 말한다.

- 전통적으로 조직 속의 인간은 하나의 부속품으로 그리고 생산성 향상을 위한 수단으로 간주되었고, 맥그리거의 X이론의 입장에 있었다고 볼 수 있다.

- 현대적인 인적자원관리 이념은 민주적인 유형이어야 하며, 맥그리거의 Y이론(Theory Y), 리커트의 관리시스템 4를 지향하는 것이어야 한다. 현대에

는 인본주의 입장에서 인간의 긍정적인 측면을 존중하는 인간존중의 경영이 이루어져야 한다.

- 조직과 개인을 통합하는 기본배경이 되는 인적자원관리 철학(이념)은 인간 중심의 경영이론으로서 맥그리거의 Y이론과 기타의 행동과학이론에 의해 뒷받침된다.

4. 인적자원관리 방침의 개념과 역할을 설명하라.

- 인적자원관리 방침은 인적자원관리 활동의 기본원칙 또는 방향을 말한다. 방침은 어떤 목적을 달성하기 위한 원칙적인 행동방향을 뜻한다.

- 인적자원관리에서도 경영자의 철학을 구체적인 방침으로 밝혀 일상적인 인적자원관리의 결정을 내리는 데 있어서 이와 같은 원칙을 따르도록 함으로써, 개별적인 인적자원관리에 관한 의사결정이 합리적이고 일관성을 가질 수 있게 된다.

- 사람을 직접적으로 취급하는 인적자원관리 활동은 조직목표의 달성에 기여하면서 종업원이 일반적으로 타당하다고 수용하는 원칙에 입각하지 않으면, 적극적인 참여의욕의 환기, 능력의 개발기회와 능력발휘의 동기조성은 불가능한 것이다.

5. 터너가 제안하고 있는 유효한 인적자원관리 방침의 평가기준을 제시하라.

- 방침은 경영철학을 정확히 반영해야 하며,

- 방침은 배후에 있는 의도가 모든 관리자와 사원에게 잘 이해되어야 하고,

- 방침은 예기치 않은 사태에 대처할 때 이를 따름으로써 타당한 대응책을 발견하는 데 도움이 될 만큼 현실적이어야 하고,

- 사내외의 이익집단의 관점에서 공정하다는 평가를 받을 수 있어야 하며,

- 방침 그 자체가 잦은 변경을 요할 만큼 일반상황을 정확히 예측하지 못해

서는 안되므로 안정적이며 지속적인 방침은 잦은 변경을 피할 수 있는 것이어야 함을 강조한다.

6. 현대기업의 인적자원관리에 영향을 미치는 환경요인을 내부와 외부로 구분하여 제시하라.

(1) 인적자원관리의 내부환경

- 노동력 구성의 변화

- . 중고령층의 증대
- . 관리직과 전문직의 인력증가
- . 여성인력 증가
- . 임시직, 파견직원의 증가

- 가치관의 변화

- . 노동(일)에 대한 가치관 변화: 생계유지보다 자아실현의 장으로서 조직
- . 조직보다 개인을 우선시 하는 가치관의 등장: 개인주의화
- . 산업민주화에 대한 기대: 참여에 대한 욕구 증대

- 조직규모의 확대

- . 인적자원관리의 전문화
- . 인적자원관리의 집중화

(2) 인적자원관리의 외부환경

- 정부개입의 증대: 노동법, 남녀고용평등법 등

- . 고용기회 균등:
- . 성별, 학력별 임금격차 해소
- . 노사화합 등

- 경제여건의 변화

- . 호경기 또는 불경기의 사이클 단축: 유희인력발생과 구조조정 문제
- . 기업 활동의 글로벌화: 글로벌 인적자원관리의 필요성 증대

- 노동조합의 발전
 - . 인적자원관리의 기능분화
 - . 인적자원관리의 제도화
 - . 인적자원관리의 체계화

- 정보기술의 발전
 - . 인적자원관리의 정보화
 - . 새로운 인재육성과 활용의 효율화

제3장 직무분석과 직무평가

1. 직무분석의 개념을 제시하고, 직무분석 관련 용어로서 과업, 직위, 직무, 직군의 개념을 비교 설명하라.

- 직무분석(job analysis) : 직무의 내용과 성격에 관련된 모든 중요한 정보를 수집하고, 이들 정보를 관리목적에 적합하게 정리하는 체계적 과정이다.

- 직무분석과 관련된 여러 용어

- . 과업 (task) : 독립된 목적으로 수행되는 하나의 명확한 작업 활동
- . 직위 (position) : 특정 개인에게 부여된 모든 과업의 집단
- . 직무 (job) : 작업의 종류와 수준이 유사한 직위들의 집단
- . 직군 (job family) : 유사한 종업원 특성을 요구하거나, 유사한 과업을 내포하고 있는 둘 이상의 직무의 집단

2. 직무분석의 목적을 조직관리, 업무관리, 인적자원관리의 차원에서 설명하라.

1) 조직관리의 합리화

. 직무분석은 조직의 합리화를 위한 기초작업이다.

2) 업무관리의 합리화

. 직무분석은 업무개선 의 기초가 된다.

3) 인적자원관리의 합리화

- . 직무분석은 채용, 배치, 이동 · 승진 등의 기준을 만드는 기초가 된다.
- . 직무분석은 인사고과의 기초작업이다.
- . 직무분석의 결과는 종업원의 훈련 및 개발의 기준이 된다.
- . 직무분석은 직무급의 도입을 위한 기초작업이다.
- . 직무분석은 인사상담, 안전관리, 정원산정, 작업환경의 개선 등에 필요한 정보를 제공해 준다.

3. 직무분석의 방법을 비교 설명하라.

- 면접법(interviewing) : 담당자(혹은 감독자, 부하, 기타 관계자)를 개별적으로 혹은 집단적으로 면접하여 필요한 분석항목의 정보를 획득한다.
- 관찰법(observation method) : 훈련된 직무분석자가 직무수행자를 집중적으로 관찰함으로써 정보를 수집하는 것이다.
- 중요사건법(critical incidents method) : 직무행동 중에서 보다 중요한 혹은 가치 있는 면에 대한 정보를 수집하는 것을 말한다.
- 워크샘플링법(work sampling method) : 전체 작업과정 동안 무작위적인 간격으로 많은 관찰을 행하여 직무행동에 관한 정보를 얻는 것이다.
- 질문지법(questionnaire method) : 표준화되어 있는 질문지를 이용하여 직무담당자가 직무에 관련된 항목을 체크하거나 평가하도록 하는 것이다.

4. 직무분석의 절차를 다섯 단계로 나누어 설명하라.

- 1) 배경정보의 수집 : 조직도, 업무분장표, 현존 직무기술서 및 직무명세서와 같은 이용가능한 배경정보를 수집한다.
- 2) 분석되어야 할 대표직위의 선정 : 시간과 비용의 문제가 있기 때문에 일

반적으로 대표직위(key position)를 선정하여 그것을 중점적으로 분석한다.

3) 직무정보의 획득 : 여러 가지 방법들을 활용하여 직무의 성격, 직무수행에 요구되는 종업원 행동, 인적요건 등을 구체적으로 분석한다.

4) 직무기술서의 작성 : 앞에서 얻은 정보를 토대로 직무의 주요한 특성과 함께 직무의 효율적 수행에 요구되는 활동들에 관하여 기록한다.

5) 직무명세서의 작성 : 직무수행에 필요한 인적 자질, 특성, 기능, 경험을 등을 기술한다.

5. 직무기술서와 직무명세서의 성격을 비교설명하라.

- 직무기술서(job descriptions)는 과업중심적인 직무분석에 의하여 얻어지며, 직무명세서(job specification)는 사람중심적인 직무분석에 의하여 얻어진다.

- 직무기술서는 과업요건에 초점을 둔 것이며, 직무명세서는 인적요건에 초점을 둔 것이다.

6. 직무분석에서 범하기 쉬운 오류에는 어떠한 것들이 있는지 설명하라.

- 부적절한 표본추출 : 직무의 중요한 면들이 직무분석에서 제외될 수 있다.

- 반응세트(response sets) : 사람들이 예상된 혹은 왜곡된 방법들로 질문에 대해 일괄적으로 답변할 때 발생한다.

- 직무환경의 변화 : 새로운 공정의 도입과 같은 직무환경의 변화는 직무수행자의 역할을 변화시키게 된다.

- 종업원 행동변화 : 종업원들의 행동은 계속 변화하기 때문에 이것을 분석에 반영하여야 한다.

7. 직무평가란 무엇인지를 설명하고, 직무평가의 방법을 비교 설명하라.

- 직무평가(job evaluation) : 기업이나 기타 조직에 있어서 각 직무의 중요성, 곤란도, 위험도 등을 평가하여 타 직무와 비교한 직무의 상대적 가치를 정하는 체계적 방법.

- 평가요소

- . 숙련(skill) : 교육, 지식, 경험, 판단력 등
- . 노력(effort) : 구체적 노력, 창의성, 기타 정신적 긴장 등
- . 책임(responsibility) : 감독책임, 설비책임, 원자재책임 등
- . 작업조건(working condition) : 위험도, 작업환경 등

- 직무평가의 방법

. 비량적 방법(non-quantitative method) : 직무수행에 있어서 난이도 등을 기준으로 포괄적 판단에 의하여 직무의 가치를 상대적으로 평가하는 방법(분류법, 서열법)

* 서열법 : 가장 오래되고 간단한 방법으로서 전체적·포괄적 관점에서 각 직무를 상호 비교하여 그 순위를 결정하는 방법

* 분류법 : 어떠한 기준에 따라서 사전에 만들어 놓은 여러 등급에 각 직무를 적절히 판정하여 맞추어 넣는 평가 방법

. 양적 방법(quantitative method) : 직무를 평가요소로 분석하고 이들을 양적으로 측정하는 분석적 판단에 의하여 평가하는 방법(점수법, 요소비교법)

* 점수법 : 직무를 평가요소로 분해하고 각 요소별로 그 중요도에 따라 숫자에 의한 점수를 준 후, 이 점수를 총계하여 각 직무의 가치를 평가하는 방법

* 요소비교법 : 기업이나 조직에 있어서 가장 핵심이 되는 몇 개의 기준직무(key job)를 선정하고, 각 직무의 평가요소를 기준직무의 평가요소와 결부시켜 비교함으로써 모든 직무의 가치를 결정하는 방법

8. 직무평가지에 어떠한 점에 유의해야 하는지를 설명하라.

- 기법적인 측면의 한계점 : 기법적인 측면에서의 평가의 한계점은 종업원과 경영자간의 가치상의 갈등과 관련하여서 발생한다
- 인간관계적 측면의 유의점 : 직무평가가 과학적이며 논쟁의 여지가 없다는 보장이 없기 때문에 임금결정과정에서 종업원들의 반발과 노동조합의 영향을 고려해야 한다.
- 평가계획상의 유의점 : 직무평가의 대상이 다수이거나 서로 상이할 때 모든 직무에 하나의 평가계획을 설정하느냐, 아니면 상이한 다수의 평가계획을 설정하느냐 하는 것이다.
- 평가위원회 조직 : 직무평가위원회를 구성할 때에는 이해관계의 대변가능성과 비용을 동시에 고려하여야 한다.
- 직무평가의 결과와 노동시장평가의 불일치 : 임금조사(wage survey)에 의한 임금체계의 조정이 직무평가실시 후에도 뒤따라야 한다.
- 평가 빈도 : 직무의 성격변화와 관련된 문제점으로서 직무를 평가하는 횟수, 즉 빈도(frequency)를 적절히 정하는 것이 필요하다.

9. 직무분류란 무엇인지를 설명하고, 직무분류의 목적을 인적자원관리와 연계하여 설명하라.

- 직무분류(job classification) : 동일 또는 유사한 역할 또는 능력을 가진 직무의 집단, 즉 직무군으로 조직내의 모든 직무를 분류하는 것
- 동일직군이란
 - * 직군내에서 직무의 기초교양, 전문지식, 또는 근무조건 등이 유사하며,
 - * 채용, 배치, 훈련 등의 인적자원관리에 있어서 하나의 집단으로 관리할 수 있고,
 - * 또 그렇게 관리하는 편이 편리하도록 된 직무의 집합체이다.
- 직무분류는 인적자원관리체도의 기초가 되어 채용, 승진, 이동, 훈련, 개

발, 임금관리, 인사고과 등의 합리화의 바탕이 된다.

제4장 인사고과

1. 전통적 인사고과와 현대적 인사고과의 지향점을 비교 설명하라.

- 인사고과(performance appraisal) : 조직구성원들의 현재 또는 미래의 능력과 업적을 비교·평가함으로써 각종 인사관리활동에 필요한 정보를 획득·활용하는 것
- 과거의 인사고과제도는 주로 임금관리상의 승급·상여에 대한 사정수단으로 오로지 차별을 위한 상벌적 또는 통제적 색채를 강하게 띠고 있었다.
- 현대적 인사고과의 목적은 미래지향적이고 개발지향적인 것으로 크게 다음과 같은 세 가지로 나누어 볼 수 있다.
 - 적정배치 : 종업원의 적성, 능력 등을 가능한 한 정확히 평가하여 적재적소의 배치를 실시하는 것.
 - 능력개발 : 종업원의 현재능력 및 잠재능력을 평가하여 기업의 요청 및 종업원 각자의 성장의 기회를 충족시키는 것.
 - 공정처우 : 종업원의 능력 및 업적을 평가하여 급여, 상여, 승격·승진 등에 반영하는 것.

2. 인사고과가 인사관리에서 차지하는 위치를 설명하라.

- 인사고과는 '직무'와 '사람'과의 관계, 즉 직무수행요건과 직무수행능력간에 어떤 차이가 있는지를 알게 해줌으로써 교육·훈련 또는 승진·이동의 밑받침이 되고 있다.

$$(\text{교육} \cdot \text{훈련의 필요성}) = (\text{직무수행요건}) - (\text{직무수행능력})$$

* 교과서 : 83쪽 (그림 4-1) 참조

3. 인사고과의 방법을 고과자와 기법에 따라 분류하고 각각의 특징을 설명하라.

(1) 고과자에 의한 분류

- 자기고과 : 능력개발을 목적으로 하며, 개인이 가진 결함의 파악과 개선에 효과가 있어 관리층의 고과에 보충적 기법으로 쓰인다.
- 상급자에 의한 고과 : 거의 모든 고과가 이에 속하며, 다른 방법은 보충적 또는 특정목적에만 쓰인다.
- 동료에 의한 고과 : 동료가 다른 동료를 서로 평가하는 방법이다.
- 하급자에 의한 고과 : 하급자가 상급자를 고과하는 것이다.
- 인사관리자나 전문가에 의한 고과 : 현장토의(field review)법이나 평가센터(assessment center)법에 의한 고과 등이 여기에 속한다.
- 다면평가 : 상사, 동료, 부하 등 여러 고과자에 의해 고과자의 개인편차를 감소시키는 데 목적이 있다.

(2) 인사고과의 기법에 의한 분류

- 전통적 고과기법

- . 서열법(ranking method) : 종합적으로 서열을 매기는 방법과 요소별 순위를 주어 종합하는 방법이 있다.
- . 평정척도고과법(rating scales, graphic rating scales) : 척도에 따라 여러 가지 형태가 있으나 근래에는 숫자 척도나 평어법 등에 행동기준을 붙이는 복합적 척도가 많이 쓰고 있다.
- . 대조표고과법(check-list) : 평가에 의미있는 행동을 잘 묘사한 항목에 피평가자가 해당되는 경우에 체크하는 방법이다.

- 현대적 고과기법

- . 목표에 의한 관리(management by objectives) : 각 업무담당자가 상급자로부터 각종 정보를 제공받아 자신의 목표를 측정가능한 목표로 설정, 상급자와 협의하고 조직목표와 비교·수정하여 목표확정, 업무를 수행하여 기말에 업무수행과정과 결과를 목표와 비교·평가하고, 상황적 요인을 검토하고 문제점 및 개선점을 공동으로 검토하여 다음 기의 목표를 설정하는 4단계로 설명할 수 있다.
- . 인적평정센터법(human assessment center) : 피고과자를 며칠간 따로 합

숙시키면서 각종 의사결정게임과 토의 그리고 심리검사를 실시하여 여러 명의 고과자, 심리학 전문가들에 의해 복수평정절차를 밟게 한다.

. 행위기준고과법(behaviorally anchored rating scales : BARS) : 평가될 모든 성과의 차원이 관찰가능한 행위 위에 기초하고 있고 평가될 직무에 적합한 것이어야 한다.(교과서 : 88 쪽 표4-1 참조)

4. 인사고과의 양식을 고과요소의 구성과 선정 및 가중치의 결정에 의해 설계해보라.

(1) 고과요소의 구성과 선정

- 고과요소 : 종업원의 태도, 능력 및 업적의 세 가지로 구성되는 것이 일반적임.

*** 최근에는 태도, 능력을 지식, 기술, 태도의 조합인 역량(competency)으로 평가하기도 함.

- 고과요소의 선정은 고과대상과 고과결과의 적용목적에 따라 달리하는 것이 일반적이며, 이 밖에도 업종이나 일의 성격에 따라서도 달리하는 것이 이상적이다.

- 고과요소의 선정에 있어서 반드시 지켜야 하는 조건을 요약하면 다음과 같다.

. 객관적인 요소를 선정하고, 여기에 명확한 정의를 부여하여야 한다.

. 고과요소는 직군별로 종업원의 질에 따라 선택하여야 한다.

. 단일의 특정한 내용을 지닌 요소를 선택하여야 한다.

. 중복되는 요소를 피하고 피고과자간에 차이가 없는 요소는 제외하여야 한다.

. 평가요소는 모든 피고과자에게 공통적인 것이어야 하며, 고과자가 매일매일 피고과자의 직무수행에서 관찰할 수 있는 것이어야 한다.

(2) 가중치의 결정

- 가중치는 평가목적별 · 직종별 · 직위 또는 직급별로 상이한 것이 일반적이다.

- 목적별 고과에 있어서 상여나 승급과 같은 목적을 위해서는 업적에 높은 가중치를 두고, 승진과 교육훈련에 사용하기 위한 고과라면, 업적보다는 능

력이나 태도에 높은 가중치를 두는 것이 일반적이다.

* 교과서 : 90 쪽 (표4-2) 참조

5. 교과결과의 분석 및 조정 방법을 제시하라.

* 주관식 연습문제와 해설(문9) 참조

6. 교과실시상의 문제점과 대책을 제시하라.

(1) 인사고과 실시상의 문제점

- 고과의 기준이 불명확하여 고과결과에 대해 신뢰할 수 없다.
- 승격·상여 등 여러 가지 고과의 기회가 있지만 언제나 똑같은 고과를 하고 있다.
- 눈에 띄는 사람은 언제나 좋은 평가를 받고, 진실로 노력하고 있는 사람이 보상받지 못하고 있다.
- 고과표가 형식화되어 점수방식에서는 결론이 미리 내려져 역산되고 있다.
- 고과는 1회의 점수부여에 의한 서열화로 인식되어 고과결과가 일상지도에 활용되지 않고 있다.
- 진실하게 고과하더라도 조정단계가 많아 실태를 잘 알 수 없을 정도로 수정되어 버린다.

(2) 문제점에 대한 대책(전개방향)

- 인사고과의 이용목적이 과거의 승급·상여 중심의 기초가 그대로 유지되면서도 승진·이동·적정배치·교육 등으로 확산되어 가고 있다.
- 포괄적인 고과에 대한 반성으로 승급, 상여 등 목적별로 고과하는 경향이 증대되어가고 있다.
- 평정자의 주관을 배제하고 보다 적절한 평정을 실시하기 위해 평정자의 교육·훈련에 적극성을 띠기 시작하고 있다.
- 평가요소가 구체화되고 중복되는 평정과정에서 제1차 평정자의 평정결과가 중시되고 있다.
- 평정결과를 비밀로 하지 않고 피고과자에게 결과를 알게 함으로써 본인의

의욕을 촉진시키기 위해 전반적으로 공개하는 경향이 있다.

- 과거의 단순한 서열화를 목적으로 한 고과제도로부터 탈피하여 목표관리, 자기신고제도, 고과면접제 등을 활용하면서 승진, 교육, 적정배치 등에 중점을 둔 고과제도로의 적극적인 변화가 엿보이고 있다.

7. 현대적 인사고과시스템 설계의 기본원칙을 설명하라.

- 1) 고객중시의 원칙
- 2) 계량화의 원칙
- 3) 다면평가의 원칙
- 4) 경쟁과 협동의 원칙
- 5) 과업특성 고려의 원칙
- 6) 종합관리의 원칙
- 7) 계층별·목적별 평가의 원칙
- 8) 수용성의 원칙

제5장 인적자원의 확보관리

1. 인력계획은 무엇이고 왜 중요한지를 설명하라.

(1) 인력계획이란?

- 현재 및 장래의 각 시점에서 기업이 필요로 하는 종류의 인원수를 사전에 예측하고 결정하며, 이에 대한 사내·사외의 공급인력을 또한 예측하고 계획하는 것이다.

* 현재의 인력계획을 흔히 정원계획이라고도 하는데, 이는 예측을 필요로 하지 않는 점에서 정태적 계획이라 할 수 있다.

* 이에 비하여 장래의 인력계획은 장래의 상태에 관한 예측을 요한다.

(2) 인력계획은 왜 중요한가?

- 일반적으로 하나의 기업은 어떤 수준의 적정한 인력의 포용수준이 있다. 이와 같은 수준을 발견하고 그것을 기준으로 인력활용계획을 추진하지 않으면, 기업 전반의 내부합리화가 불가능하다. 이런 점에서 인력계획의 중요성

은 크다고 하겠다.

* 우선적으로 인력계획은 인적자원의 확보관리에서 모집, 선발, 배치의 전제가 된다.

* 인력계획은 확보관리를 위해서 뿐만 아니라 승진·이동관리, 훈련계획, 임금계획 등과도 밀접한 관련을 가지고 있다.

2. 인력예측기법을 수요측면과 공급측면으로 구분하여 설명하라.

* 주관식 연습문제와 해설 (문8) 참조

3. 모집의 원천들을 사내모집원과 사외모집원으로 구분하여 설명하라.

(1) 사내모집원

- 인사부에서 기능목록(skills inventory) 또는 인력배치(manning table)를 통해 해당 직위에 적합한 인물을 찾아내는 방법

- 공개모집제도(job posting or job bidding system) : 조직이 외부인들에게 신문광고 등을 통해 모집을 알리는 것과 마찬가지로 사보나 사내게시판을 통해 충원할 직위를 종업원들에게 알려서 관심있는 사람들이 응모하게 만드는 방법

(2) 사외모집원

- 광고활동

- 직업소개소

- 현직종업원에 의한 추천

- 교육훈련기관

- 노동조합

- 예기치 못했던 응모자

- 가까운 친지

- 일시고용계약

4. 선발도구에는 어떠한 것들이 있는지를 설명하라.

* 주관식 연습문제와 해설 (문7)참조

5. 선발도구의 신뢰성과 타당성을 높이는 방법을 설명하라.

* 주관식 연습문제와 해설 (문6)참조

6. 배치관리의 원칙을 제시하라.

(1) 적재적소주의 : 어떤 사람이 그가 소유하고 있는 능력과 성격 등의 면에서 최고의 직위에 배치되어서 최고의 능력을 발휘하는 것을 기대한다.

(2) 실력주의 : 실력, 즉 능력을 발휘할 수 있는 영역을 제공하며, 그 일에 대해서 올바르게 평가하고, 평가된 실력과 업적에 대해서 만족할 수 있는 대우를 하는 원칙을 말한다.

(3) 인재육성주의 : 사람을 소모시키면서 사용하지 않고 사람을 성장시키면서 사용해야 한다는 원칙이다. 나아가 본인 자신의 의지와 의욕과 욕망을 중심으로 한 자기육성의 의욕을 개발하는 것이다.

(4) 균형주의 : 단순히 특정인만의 적재적소를 고려할 것이 아니라 상하 좌우의 모든 사람에 대해서 평등한 적재적소와 직장 전체의 적재적소를 고려할 필요가 있다.

제6장 인적자원의 개발관리

1. 경력지향적 현대 인사관리와 전통적 인사관리를 비교설명하라.

* 현대적 인사관리는 경력개발을 통하여 실천이 가능한데, 전통적 인사관리와 비교해 볼 때 다음과 같은 특성을 갖는다.

- 전통적인 인사관리가 직무를 기본 대상으로 보는 데 반하여, 현대적 인사관리는 직무의 연결된 집합인 경력을 기본 대상으로 본다.

- 전통적 인사관리가 조직의 욕구만을 중시하는 일방적 관리였다면, 현대적

인사관리는 개인의 욕구도 중시하여 조직과 개인의 욕구의 조화를 도모한다.

- 전통적 인사관리의 인간관이 소극적·타율적 인간관이었다면, 현대적 인사관리는 적극적·자율적 인간관을 갖는다.

- 전통적인 인사관리가 단기적인 시야에서 인력의 활용에 주력한 데 비하여, 현대적 인사관리는 장기적 시야에서 인력의 육성에 의한 기능과 기술의 축적에 관심을 갖는다.

2. 경력관리의 목적과 성공조건을 제시하라.

(1) 경력관리의 목적

- 경력관리(CDP)의 목적은 합리적인 인사관리, 특히 효율적인 승진관리의 목표달성에 그 기반을 두고 있다.

- 이러한 경력관리의 목적은 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 즉 인재의 효율적인 확보 및 배분을 통한 조직효율성의 증대와 종업원의 자아발전의 욕구 충족이다.

(2) 경력관리의 전제조건

- CDP의 기본적인 성공조건은 현대의 행동과학이 내세우는 이론에 입각한 개인주체성 존중의 인사이념을 확립하는 것 그리고 관련 제도들의 유기적 통합을 확보하는 데 있다.

3. 경력관리의 기본체계를 주요 용어와 함께 설명하라.

- 경력관리에 관한 다양한 용어들은 다음과 같은 4 가지의 요소로 압축될 수 있다.

. 경력목표(career goal) : 개인이 경력상 도달하고 싶은 미래의 직위(position).

. 경력경로(career path) : 개인이 설정한 경력목표에 도달할 수 있는 길이며, 개인이 경험했거나 앞으로 경험해야 할 직위의 연속.

. 경력계획(career planning) : 경력목표를 달성하기 위한 경력경로를 구체적으로 선택하는 과정.

. 경력개발(career development) : 개인적인 경력계획을 달성하기 위하여 개인 또는 조직이 실제로 참여하는 활동으로 직접경험으로서 직무순환과 간접경험으로서 교육훈련이 있음.

- 경력관리의 개념을 보다 명확히 그림으로 표현한다면 다음 그림과 같다. 그림을 살펴보면 경력계획과 경력개발 그리고 경력목표의 관계가 그려져 있다. (교과서 : 147쪽 참조)

4. 경력관리의 도입에 있어 인사부서의 역할을 세 가지로 구분하여 설명하라.

- 경력교육 : 경력개발 워크숍(workshop)이나 경력개발 세미나 등을 통해 경력개발과 관련된 핵심적 개념을 교육시킴으로서 종업원들의 관심을 높일 수 있다.

- 경력정보 : 인사부서가 종업원들로 하여금 자신의 경력을 계획하는 데 필요한 경력정보를 제공해 주어야 할 것이다. 인적자원수급계획에 따라 미래의 개설직무를 알 수 있고, 인사부서의 전문가들이 가지고 있는 경력경로에 대한 지식을 종업원들에게 알려줄 수 있다.

- 경력상담 : 종업원들이 경력목표를 세우고 이에 적합한 경력경로를 찾도록 돕기 위해 인사부서에서는 전문적인 상담자를 고용하기도 한다.

5. 인사이동의 기본형태를 제시하고 직무순환의 개념과 인사관리상 의미를 설명하라.

(1) 인사이동의 기본형태

- 수직적 이동 : 직위가 상승하는 승진과 직위가 내려가는 강등이 있음.

- 수평적 이동 : 흔히 전환배치라고 하는데, 직무순환은 바로 전환배치의 일종임.

- 실정에 따른 이동 : 기업의 형편에 의한 것임.

(2) 직무순환의 개념과 관리상 의미

- 직무순환이란 기능이나 작업조건, 책임 및 권한 등이 현재까지 담당했던 직무와는 성격상 다른 직무로의 이동을 의미함.

- 직무순환의 관리상 의미

. 관리자의 능력을 개발시키기 위한 중요한 O.J.T.방법의 한 가지라 할 수 있다.

. 직무를 계속적·고정적으로 담당하는 데서 오는 단조로움과 권태감을 제거시켜 줄 수가 있다.

. 적재적소의 인사관리를 하기 위함이다.

. 승진을 시키기 이전의 하나의 단계적인 교육훈련방법이다.

. 장기보직으로 인한 외부거래선과의 불필요한 유대 및 조직의 허점을 이용한 부정을 예방할 수 있다.

. 회사경영상태의 변화 내지 조직의 변동에 따른 부서간 과부족 인원의 조정이나 사원 개인사정에 의한 구제를 할 수 있다.

6. 연공주의와 능력주의의 승진방침을 비교설명하라.

- 연공주의(seniority)는 조직구성원의 승진에 있어서 근무경력, 즉 시간의 차이에 의해 승진에 우선권을 준다는 개념으로서, 근무연수에 비례하여 개개인의 업무능력과 숙련도가 신장된다는 기본적 사고에 근거하고 있다. 이러한 연공주의는 측정의 신뢰성이 높아 객관적이며, 우리 나라 경우와 같이 연공질서가 지배적인 사회에서는 사회제도 그 이념이 일치한다.

- 능력주의(competence)는 일반적으로 조직구성원이 조직의 목표달성에 기여하는 업무수행능력에 따라 승진에 우선권을 준다는 것으로서, 합리적 사고방식을 강조하는 구미각국에서 일찍이 발전된 개념이다.

- 이러한 능력주의와 연공주의는 반드시 상호 배타적인 것이 아니라 상호보완적인 의미를 가질 수도 있기 때문에 여타의 환경요소를 고려한 그 조직의 실정에 맞는 적절한 절충주의를 택하는 것이 바람직할 것이다.

7. 속인기준과 속업무기준에 따른 승진유형을 비교 설명하라.

* 주관식연습문제와 해설(문5) 참조

8. 교육과 훈련의 개념을 비교 설명하고, 교육훈련에 활용되는 학습의 원리를 제시하라.

(1) 교육과 훈련 개념의 비교 설명

- 훈련의 경우 특정기업의 특정 직무수행에 도움을 주기 위한 것이 주된 목적인데 반하여, 교육은 인간으로서 할 수 있는 다양한 역할의 습득과 함양에 치중한다.

- 훈련의 경우 특정한 행동결과를 기대하지만, 교육의 경우 반드시 그렇지 않다. 따라서 훈련의 경우 반응의 폭이 제한적이지만 교육의 경우 다양한 것을 허용한다.

- 개발(development)이란 훈련과 교육의 양자를 종합한 성격을 지니고 있다.

(2) 교육훈련에 활용되는 학습의 원리

- 결과에 대한 피드백 : 훈련 및 개발의 결과에 대한 정보를 제공함으로써, 피훈련자가 왜 틀렸고 앞으로 그의 행동이 어떻게 수정되어야 하는가에 대하여 의사결정을 하게 하는 것이다.

- 훈련의 전이(transfer of training) : 훈련에서 학습된 행위가 실제직무에 적용될 수 있는가 하는 점이다.

- 강화(reinforcement) : 훈련 및 개발의 결과 어떤 행동이 형성되고 수정되며 유지되기 위해서는 행동에 따른 보상이 주어져야 한다.

9. 교육훈련의 관리과정을 설명하라.

① 필요성 분석 : 기업은 어떤 필요성 또는 목적을 가지고 교육훈련을 관리하여야 하며, 또 그 필요성은 어떻게 분석할 것인가?

② 프로그램의 설계 : 교육훈련의 필요성이 인식되면 누구에게, 무엇을, 어떻

게 교육훈련을 할 것인가, 즉 교육훈련프로그램을 설계하는데 주안점은 무엇인가?

③ 프로그램의 실시 : 설계된 교육훈련프로그램을 실시하는데 필요한 구체적인 방안, 예컨대 일정의 작성, 전담요원 및 강사의 확보, 장소의 선정 등은 어떻게 할 것인가?

④ 교육훈련의 평가 : 프로그램이 완료된 후 그 성과와 교육훈련 전체과정에 대한 평가를 어떻게 할 것인가?

⑤ 종합시스템과의 연계 : 교육훈련과 종합인사시스템(total manpower system), 예컨대 인사고과·승진관리·직무순환·보상관리 등과의 연계성을 어떻게 가져야 할 것인가?

10. 교육훈련의 필요성을 세 가지 차원에서 설명하라.

- 조직수준의 필요성 : 조직적 차원에서 어느 분야를 훈련 및 개발함으로써 잠재된 성과를 향상시킬 수 있을 것인가를 결정하는 과정이다.

- 직무수준의 필요성 : 현시점에서 종업원이 보유하고 있는 직무기능(employees' present job skills)을 전제로 하여 훈련 및 개발이 계획·실시되어야 한다는 것이다. [직무요건-종업원의 직무능력 = 교육훈련의 필요성]

- 개인수준의 필요성 : 개별 종업원들의 훈련 및 개발의 성과를 관찰하고 태도조사 혹은 성과의 객관적 기록 등을 통해 측정·평가함으로써 새로운 훈련 및 개발의 목표를 설정할 수 있는 것이다.

11. 교육훈련의 프로그램을 대상별·장소별·내용별로 설계하라.

1) 대상에 의한 분류

- 신입자 교육훈련 : 입직훈련, 기초훈련, 실무훈련의 3단계로 구분할 수 있다.

- 현직자 교육훈련 : 일선종업원훈련, 감독자훈련, 관리자훈련, 경영자훈련 등이 포함된다.

(2) 장소에 의한 분류

- 직장훈련(On-the-Job Training: O.J.T.) : 감독자가 직접 일하는 과정에서 부하들을 개별적으로 실무 또는 기능에 관하여 훈련시키는 것이다.
- 직장외훈련(Off-the-Job Training: Off J.T.) : 직장에서의 실무 또는 작업을 떠나서 전문적으로 실시하는 훈련으로서 보통 단체적으로 행한다.

(3) 내용에 의한 분류

- 기능교육 : 기업체에서 실시
- 노동교육 : 노동조합측에서 주관
- 교양교육 : 대학이나 외부기관에 위촉

12. 교육훈련의 평가기준과 방법을 제시하라.

- 교육훈련 결과에 대한 평가방법에는 주관적 방법과 객관적 방법이 있다. 주관적 평가는 신뢰성이 결여되므로 실제의 훈련성과는 객관적 방법에 의거하는 것이 합리적이다. 이러한 객관적 평가에 있어서는 평가기준이 문제가 된다.
- 요더(D. Yoder)교수는 훈련평가의 일반적 기준과 관련하여 다음의 세 가지를 강조하고 있다.
 - . 훈련전후의 비교(before-and-after comparisons) : 이는 피훈련자의 훈련받기 전과 후의 행동변화 또는 성과의 변화를 측정하거나 평가한다.
 - . 통제그룹(control groups) : 피훈련자들을 비훈련자와 비교하여, 그룹으로서 비교·평가한다.
 - . 평가기준의 설정(yardsticks of criteria) : 작업훈련의 평가에서는 생산량 및 속도가 중요한 기준이다.

제7장 인적자원의 활용관리

1. 활용관리의 기본방향을 합리적 측면과 상징적 측면으로 구분하여 제시하라.

- 인적자원과의 관계에 있어 조직을 말할 경우 합리적 측면과 상징적 측면

이 있다.

- 인적자원을 가장 유효하게 활용하기 위해서는 합리적 차원에서 인적자원의 특성에 적합한 조직설계와 직무설계가 중요하다.
- 인적자원의 효율적 활용을 위해서는 상징적인 측면에서 적합한 조직분위기(풍토)나 조직문화의 정립도 중요하다.

2. 활용관리의 세 가지 배경이론을 설명하라.

(1) 조직의 구성요소

- 조직의 구조와 과정 및 행위적 특성은 시스템적인 관점에서 서로 유기적인 관련성을 갖고 있다.
- 따라서 조직의 구조는 개발된 인적자원의 특성에 적합하게 설계되어질 필요가 있고, 나아가서 직무설계도 인적자원의 특성에 적합하게 이루어 져야 한다.

(2) 아지리스의 성숙-미성숙이론

- 아지리스의 이론에 비추어 볼 때 제6장에서 실시한 개발관리활동의 결과 성숙한 퍼스낼리티와 고도의 능력을 보유하고 있는 인적자원이 효율적으로 활용되기 위해서는 조직의 특성이 재설계되어질 필요가 있음을 알 수 있다.

(3) 조직개발의 가정과 조건

- 조직개발이 효과적으로 실행되기 위해서는 인간중심의 조직변화와 더불어 구조중심의 조직변화가 상호보완될 필요성이 있다.

3. 조직설계의 관점이 어떻게 변해왔는가를 설명하라.

(1) 보편론적 관점 : 유일한 최선의 방안이 존재한다는 시각

- 전통이론 : 고전이론과 관료제이론은 조직화의 유일한 최선의 방법은 기계적인 것이라는 동일한 결론에 이르고 있다.
- 근대이론 : 행위적(시스템 4)이론과 환경적응이론은 조직화의 유일한 최선

의 방법이 유기적인 것이라고 주장한다.

(2) 상황론적 관점 : 유일한 최선의 방안이 존재하지 않고 상황과의 적합성이 중요하다고 함.

- 상황이론 : 보편이론 보다 최근의 접근법으로서 고전적 조직 또는 시스템 4 조직이 상황요인들에 따라서 최적일 수도 그렇지 않을 수도 있다는 사고에 의존하고 있다.

4. 인적자원의 특성에 적합한 조직과 직무의 특성에 대하여 설명하라.

- 만약 종업원이 낮은 성장욕구를 가지고 있다면, 기계적 조직과 일상적인 직무설계(routine job design)가 이용되어야 한다.

- 만약 종업원이 높은 성장욕구를 가지고 있다면, 유기적 조직과 직무충실화(job enrichment)가 사용되어야 한다.

5. 조직분위기와 조직문화의 개념을 비교설명하라.

- 조직풍토 : 조직의 다양한 성격에 대한 종업원의 종합적 지각과정을 통해서 형성되는 것으로 객관적인 것이라기 보다 주관적이고 상대적인 것이다.

- 조직문화 : 조직구성원의 공유된 가치나 신념의 체계이며, 이것에 의해서 조직구성원의 활동의 지침이 되는 행위규범이 창출된다.

6. 우수기업의 문화적 특성을 관리측면과 내용측면으로 구분하여 설명하라.

* 주관식연습문제와 해설 (문4) 참조

7. 인적자원의 특성에 적합한 조직분위기와 조직문화의 특성을 제시하라.

- 우수기업의 사례에서 보듯이 적극적이고 진취적인 풍토와 문화가 정립되어야 개발된 인적자원이 효율적으로 활용될 수 있을 것이다.

- 성숙한 인적자원이 있는 조직에서 보수적이고 안정적인 풍토와 문화가 있다면 인적자원의 특성과 부조화가 발생하여 자원의 낭비가 있을 수 있다.

제8장 인적자원의 보상관리

1. 임금수준의 결정구조를 설명하라.

- 임금수준 : 일정한 기간 동안에 특정 기업내의 모든 종업원에게 지급되는 평균임금
- 임금수준을 어떻게 결정할 것인가 하는 문제는 임금수준을 결정해 주는 여러 요인들(임금수준 결정의 3요소 : 생계비, 기업의 지불능력 및 사회일반의 임금수준)을 합리적으로 고려함으로써 해결할 수 있다.
 - . 임금수준의 상한선 : 기업의 지불능력
 - . 임금수준의 하한선 : 종업원의 생계비 수준
 - . 양자의 조정요인 : 타사수준 등의 사회적 균형의 문제

2. 임금수준의 조정방법을 설명하라.

- 임금수준은 물가수준 변동, 연공이나 인사고과 등에 따라서 매년 조정이 되는 것이 일반적인데, 이때의 조정이란 상향조정 즉 임금인상을 말하는 것이다.
- 세 가지 임금수준의 조정 방법
 - . 승급(昇給) : 동일 직급내 임금수준의 변화로, 종업원이 담당하고 있는 직무와 직능의 질은 변하지 않되 같은 정도의 일 속에서 기능이나 능력이 향상되어가기 때문에 발생하는 기본급의 증액을 뜻함.
 - . 베이스업(base up) : 연령, 근속년수, 직무수행 능력이라는 관점에서 동일 조건에 있는 자에 대한 임금의 증액으로 승급이 일정한 임금곡선상에서의 상향이동인 데 대하여, 베이스업은 임금곡선 자체를 전체적으로 상향이동시키는 것
 - . 승급과 베이스업을 병행하는 방법

3. 임금체계의 결정요인과 임금체계의 종류를 설명하라.

- 임금체계(compensation structure, wage structure)의 개념
 - . 광의의 개념 : 임금 전체의 구성내용(임금구성체계)
 - . 협의의 개념 : 기준내 임금, 즉 기본급의 지급원리(임금결정체계)

- 기본급 지급원리로서 임금체계의 종류
 - . 연공급 : 임금이 근속을 중심으로 변화하는 것으로 기본적으로는 생활급적 사고원리에 따른 임금체계
 - . 직능급 : 직무수행능력에 따라 임금의 사내격차를 만드는 체계이며, 능력급 체계의 대표적인 것
 - . 직무급 : 직무의 중요성과 곤란도 등에 따라서 각 직무의 상대적 가치를 평가하고, 그 결과에 의거하여 임금액을 결정하는 체계

4. 시간급과 성과급제의 특성을 비교설명하라.

- 임금형태 : 임금의 계산 및 지불방법에 관한 것으로 임금형태 중에서 가장 중심이 되는 것은 시간급제(time payment)와 성과급제(output payment)임.
- 시간급제 : 수행한 작업의 양과 질에는 관계없이 단순히 근로시간을 기준으로 하여 임금을 산정·지불하는 방식(예 : 일급, 주급, 월급, 연봉 등)
- 성과급제 : 노동성과를 측정하여 측정된 성과에 따라 임금을 산정·지급하는 제도

5. 특수임금제도에는 어떠한 것들이 있는지를 설명하라.

- 집단자극제(group incentive plan) : 근로자 개개인을 중심으로 임금을 책정·지급하는 개인임금제도에 대립되는 것으로서, 일정한 근로자 집단별로 임금을 산정하여 지급하는 제도
- 순응임률제(sliding scale wage plan) : 기존의 제조건(생계비, 판매가격, 이익)이 변할 때에는 거기에 순응하여 임금률도 자동적으로 변동·조정되도록 하는 제도
 - . 생계비순응임률제(cost of living sliding scale plan) : 생계비에 순응하여 임률을 자동적으로 변동·조정하자는 제도
 - . 판매가격순응임률제(selling price sliding scale plan) : 제품의 판매가격의 변동에 따라 임률도 변동되도록 하는 제도
 - . 이익순응임률제(profit sliding scale plan) : 이익과 임금을 결부시키는 것으로서 이익지수가 변동한 때에는 거기에 순응하여 임률을 변동·조정시키는 제도
- 이익분배제(profit-sharing plan) : 기본적 보상 이외에 각 영업기마다 결

산이익의 일부를 종업원에게 부가적으로 지급하는 제도

- 성과분배제도

. 스캔론플랜 : 위원회에의 참여를 포함한 종업원 참여와 생산의 판매가치 (sales value of production)를 기초로 한 성과배분방식으로 운영됨.

. 락커플랜 : 생산의 부가가치를 성과배분의 기초로 하고, 부가가치에 대한 보상 총액은 약 40%(39.395%)수준에서 안정되고 있으며, 이에 따라 부가가치의 증가에 비례하여 임금이 증가되면 전체경제에 인플레이 효과가 없는 임금상승이 가능하다는 결론에서 도입된 제도임.

6. 임금과 복지후생의 성격차이를 설명하라.

- 임금은 노동의 질, 양, 능률 등에 따라서 차이가 있지만, 복지후생비의 급부는 신분기준에 따라서 운영되고 있다.

- 개별적으로 표시된 금액을 종업원에게 현금으로 지급하는 임금과는 달리 복지후생비는 기본적으로 집단적 보상의 성격을 갖는다.

- 의료보험의 혜택이 질병의 사유가 발생한 경우에만 주어지는 것처럼 복지후생비는 필요성의 원칙에 의해서 지급된다.

- 복지후생비는 당연히 그 용도가 한정되어 있다.

- 언젠가 그러한 혜택의 조건이 성립되면 자신에게도 반드시 복지후생비의 지급이 이루어지리라는 확실한 기대를 가질 수 있어 복지후생비는 기대소득이라는 성격을 갖는다.

- 임금이 현금으로만 지급되는 것이 원칙으로 되어있는 반면, 복지후생비는 다양한 형태로 지급된다.

- 임금은 직접 생활수준의 향상을 초래하지만, 복지후생비는 종업원의 생활수준을 안정시키는 기능을 갖는다.

7. 복지후생관리의 원칙을 설명하라.

(1) 적정성의 원칙

- 기업의 모든 종업원에게 절실히 필요하고,

- 경비부담이 적당하며,

- 동종산업이나 그 지역내산업과 비교하여 크게 차등이 없을 정도의 복지후생을 하는 것이 온당하다는 것이다.

(2) 합리성의 원칙

- 복지후생에 관한 시설 및 제도는 기업내에서만이 아니고, 국가나 지역사회에 의해서도 추진되므로
- 기업은 서로 중복되거나 관련성이 결여되는 일이 없도록 합리적으로 조정, 관리하여야 한다는 것이다.

(3) 협력성의 원칙

- 지역사회와 복지시설을 공동운영하는 것과 같은 기업외적 협력관계도 들어가지만,
- 그 보다는 기업내적인 노사간의 협력관계를 중시하는 것이다.

8. 카페테리아식 복지후생제도를 설명하라.

- 이 제도의 개념은 기본적으로 각각의 종업원들이 기업이 제공하는 복지후생을 원하는 대로 설계한다는 것이다.
- 따라서 종업원 개인의 욕구나 선호를 보다 적절하게 충족시킬 수 있어 만족감의 증대, 결근율과 이직률의 감소 등의 이점을 얻을 수 있다.

9. 복지후생관리의 유의점을 제시하라.

*주관식연습문제와 해설 (문3) 참조

제9장 인적자원의 유지관리

1. 오늘날 조직에서 인간관계가 왜 중요한지를 설명하라.

- 조직이 점차 대규모화됨에 따라 많은 조직구성원을 필요로 하게 되고, 상이한 지식과 능력, 경험과 개성을 가진 사람들을 조직구성원으로 유입하게 되었다.
- 따라서 그들을 조직화시켜 조직의 목표를 달성하려고 할 때 인간관계의 문제가 대두되지 않을 수 없으며, 그리하여 인간관계의 문제는 현대사회에 있어서 조직과 개인 모두에게 피할 수 없는 관제로 대두한 것이다.

2. 인간관계론의 역사적 전개과정을 3단계로 구분하여 설명하라.

- 과학적 관리법은 사실상 능률향상에 기여하였음에도 불구하고 그 방법의 일면성으로 말미암아 산업사회의 저변을 흐르는 기본문제를 충분히 해결하지 못하였고, 오히려 근본적 반성을 하지 않을 수 없게 되었다.
- 이리하여 경영에 있어서의 인간문제는 새로운 시각에서 중요시되기에 이르렀다. 말하자면 종래의 과학적 관리법의 결함을 보완하고, 종업원의 사기양양과 기업에 대한 협력증진에 의하여 경영의 작업능률을 향상시키는 것을 시도하게 되었다. 이것이 바로 경영학에 있어서의 인간관계론의 연구인 것이다.
- 기업의 인간관계관리에 대한 메이요(Mayo, G.E.) 중심의 초기인간관계론은 행동과학이론으로 진전을 보게 되었다. 인간은 행동하고 실천하는 존재이므로 심리·감정과 더불어 일을 합리적으로 수행해 가려는 의욕이 없으면 안된다. 비공식적인 인간관계를 발견하고 그것을 강조하는 것이 고전적 인간관계라면, 공식적인 측면과 비공식적인 측면을 다같이 포함하여 조직전체를 인간의 조직활동 내지 집단과정으로서 객관적으로 측정하고 연구하려는 입장이 행동과학적 연구의 특징이다.

<참조>

- 과학적 관리법에서는 경제인으로서 경제적 동기가 주로 모티베이션의 과제였으며,
- 인간관계론에서는 사회인으로서 협동과 의존적 인간상을 중시하였다.
- 그러나 행동과학적 사고에 있어서는 종업원의 적극성, 창조성, 자주성을 강조하였으며, 자기능력의 최대한 발휘를 원하는 자립적 인간상을 가설로 내세우고 있다.

3. 인간관계관리를 위해 우리들이 활용할 수 있는 기법들을 제시하라.

- 제안제도(suggestion system) : 조직체의 운영이나 작업의 수행에 필요한 여러 가지 개선안을 일반종업원으로 하여금 제안하도록 하고, 그것을 심사하여 우수한 제안에 대하여서는 적절한 보상을 하는 제도이다.
- 인사상담제도 : 혼자 힘으로써 해결할 수 없는 어려운 문제를 가지고 있는 종업원에게 상담을 통하여 전문적인 조언을 하고, 문제해결에 도움을 줌으로써 인격성장을 촉진하고 아울러 직장의 사기를 양양시키는 제도이다.

- 사기조사 : 종업원의 사기 또는 작업의욕을 저해한 요인과 그들의 불평 불만의 이유, 나아가서는 기업의 불건전성에 대한 원인을 밝히고, 동시에 저해원인을 제거하기 위하여 대책을 수립할 수 있는 기초자료를 얻는 방법이다.
- 고충처리제도 : 주로 근로자들이 직장생활에서의 애로사항이나 현장에서 불만사항 등을 수시로 호소하게함으로써 이를 근로자측대표와 사용자측대표로 구성되는 고충처리위원들의 협력으로 그때그때 해결하도록 하기위한 제도이다.

4. 노사관계의 역사적 발달과정을 시대적 배경과 함께 설명하라.

* 주관식 연습문제와 해설(2) 참조

5. 노동조합의 형태와 기능을 설명하라.

(1) 노동조합의 조직형태

- 직업별 노동조합(craft union) : 직종 또는 직업을 같이하는 근로자가 조직하는 노동조합이다.
- 산업별 노동조합(industrial union) : 직종의 여하를 가리지 않고 동일산업에 종사하는 근로자가 조직하는 노동조합을 말한다.
- 일반노동조합(general union) : 직종이나 산업에 구애됨이 없이 모든 노동자에 의하여 조직되는 단일노동조합을 말한다.
- 기업별 노동조합(company union) : 기업별 노동조합은 동일기업에서 종사하는 노동자에 의하여 조직되는 노동조합으로서 개별기업을 존립의 기반으로 한다.
- 지역별 노동조합 : 노동조합 조직의 기준이 지역을 중심으로 결성된 노동조합으로 서울지역택시노동조합, 서울지역 인쇄노조 등이 이에 해당된다.
- 단일조직과 연합체조직 : 단일조직이란 근로자가 개인가입의 형식을 취하는 조합이며, 연합체조직이란 노동조합이 단체로서의 자격을 가지고 구성원이 되는 조직형태를 말한다.

(2) 노동조합의 기능

- 상호보험(mutual insurance)
- 단체교섭(collective bargaining)

- 입법활동(legal enactment)

* 이 세 가지 기능이 서로 중복되면서 그 중심이 상호보험으로부터 단체교섭으로 옮겨지고, 다시 입법활동의 비중이 커질 것을 예상하고 있다.

6. 노동조합의 안정과 독립을 위한 제도를 설명하라.

- 쉼시스템 : 노동조합의 가입방법

. 클로즈드숍(closed shop) : 노동조합의 조합원만이 사용자에게 고용될 수 있는 제도

. 유니온숍(union shop) : 사용자는 비조합원을 일단 채용할 수는 있지만 채용후 일정기간 안에 조합에 가입해야 한다.

. 오픈숍(open shop) : 사용자는 조합원이든 비조합원이든 차별을 두지 않고 채용할 수 있으며, 노동자의 가입여부는 전적으로 노동자 자신의 의사에 달려 있다.

- 체크오프시스템 : 조합비의 확보를 통해 노조의 안정을 유지하기 위한 제도로써 조합비 일괄공제제도

- 부당노동행위 : 사용자의 노동조합 방해행위인 노동3권 침해행위이다.

<참조> 우리 나라의 현행 <노동조합 및 노동관계조정법>에는 제6장에 부당노동행위(unfair labor practices)에 관한 조항이 있다. <노동조합 및 노동관계조정법> 제81조에서 열거하고 있는 사용자의 부당노동행위의 종류는 <불이익대우>, <황견계약의 체결>, <단체교섭의 거부 · 해태>, <지배 · 개입> <보복적 불이익대우>의 다섯가지로 대별된다.

7. 노사협력제도로써 단체교섭제도와 경영참가제도를 비교설명하라.

- 단체교섭(collective bargaining)은 기업에 노동력을 제공하는 근로자의 단체인 노동조합이, 그의 조직을 토대로 하고 단결권, 단체행동권, 즉 쟁의권을 배경으로 하여 노동력을 고용하는 입장에 있는 사용자와 노동력의 거래조건, 즉 임금, 근로시간 및 기타 근로조건을 일괄하여 결정하는 과정을 말한다.

- 경영참가란 근로자나 근로자대표가 경영의사결정에 참여하는 것으로 각국은 상이한 형태와 내용의 경영참가제도를 인정하고 있다. 서독은 전통적으로

공동의사결정법과 경영조직법등과 같은 입법의 방식에 의해서 경영참가를 도입하고 있다.

8. 노동쟁의와 쟁의행위의 개념을 비교설명하라.

- 노동쟁의(labor disputes) : 임금, 근로시간, 복지, 고용, 기타 대우 등 근로조건의 결정에 관한 노사간의 주장의 불일치로 인하여 발생한 분쟁상태를 말한다.
- 쟁의행위 : 단체행동권 행사 표출방법이며, 법률에서는 쟁의행위를 ‘파업, 태업, 직장폐쇄, 기타 노동관계 당사자가 자기의 주장을 관철하기 위하여 하는 행위와 이에 대항하는 행위(예: 사용자의 직장폐쇄)로서 업무의 정상적인 운영을 저해하는 행위’로 규정하고 한다.

9. 쟁의권 행사와 노동쟁의의 조정절차를 설명하라.

- 단체교섭 및 조정의 전치 : 쟁의행위를 하기전에 반드시 단체교섭이 이루어져야 하고, 이러한 단체교섭을 계속해도 당사자간에 합의의 여지가 없는 경우 관계당사자 어느 일방이 당사자에게 서면으로 노동쟁의 발생사실을 통보하고 노동위원회에 조정신청을 해야 한다.
- 쟁의행위의 결의 : 노사간의 단체교섭이 결렬되고 노동위원회의 조정도 성립되지 않고 조정기간이 끝났을 경우 쟁의행위에 돌입할 수 있다. 노동조합의 쟁의행위는 재적조합원의 직접, 비밀, 무기명투표를 통해 조합원 과반수의 찬성이 있어야 개시할 수 있다.
- 쟁의행위의 신고 : 노동조합은 쟁의행위를 하고자 한 경우 노동부장관과 관할 노동위원회에 쟁의행위의 일시, 장소, 참가인원 및 그 방법을 미리 서면으로 신고해야 한다.

10. 현행노동법에 따른 우리나라 경영참가제도의 특징을 설명하라.

- 우리 나라는 1980년 12월 노사협의회법이 독립된 법률로 새로이 제정되어 근로자의 경영참가를 인정하기 시작했다.
- 1980년 제정된 노사협의회법이 폐지되고 1997년 3월13일에 제정된 <근로자참여 및 협력증진에 관한 법률>은 노사협의회법의 의결사항 신설(법 20조), 노사협의회 협의사항(법 19조)을 확대해 기존의 노사협의회법보다 근로

자의 경영참여 폭을 넓혔다.

제10장 인적자원정보시스템과 인적자원감사

1. 인적자원정보시스템의 개념과 중요성을 설명하라.

- 효과적인 인적자원통제를 실시하기 위해서는 정확하고 신속한 인적자원정보의 활용이 불가결하다.
- 인적자원정보란 인적자원관리의 평가와 개선에 유용한 정보를 말하며, 이런 정보가 그 용도와 관련하여 상호관계적으로 구성되어 있을 때 이를 우리는 인적자원정보시스템이라 한다.

2. 개방시스템으로서 인적자원정보시스템의 특성을 제시하라.

- 시스템은 상호의존적인 요소들의 조직적인 집단인데, 이미 계획된 목표들을 이룩하려는 목적으로 이러한 요소들의 규제된 상호작용에 의해 서로 연결·통합되어 있는 집단을 말한다.
- 인적자원정보시스템은 다음과 같은 특성을 갖고 있다.
 - . 환경과 상호작용하는 개방시스템이며,
 - . 여러 하위시스템들로 구성되어 있으며,
 - . 하위시스템들 간에 상호의존성이 존재하며,
 - . 환류(feedback)를 통해 스스로 적응하고 있으며,
 - . 하위시스템들간의 동적인 상호작용을 통해서 스스로를 규제하며,
 - . 목적을 갖고 있다.

3. 네 가지 유형의 인적자원정보자료를 제시하라.

- 외부환경자료 : 조직외적 자료인 법적·환경적 요인에 관한 자료와 조직내적 자료로 나뉜다.
 - . 법적·환경적 요인에 관한 자료에는 정부규제, 노동법, 사법부의 해석, 경제적 요인자료, 정치적 요인자료, 사회문화적 요인자료, 지리적 요인자료, 경쟁자의 행동 등이 포함된다.
 - . 조직내적 요인에 관한 자료는 목표, 구조, 도구 및 기술, 경영자와 근로자의 가치체계, 작업집단 및 비공식조직, 물리적 및 재정지원, 노사관계, 회사

전통 및 정책, 직무와 사람에 있어서의 차이 등에 관한 것이 된다.

- 투입자료 : 조직 및 직무정보시스템을 구성하는 자료와 구성인력정보시스템에 관한 자료로 나누어진다.

. 조직 및 직무에 관한 자료에는 직무자료, 보상자료, 인력예측, 충원자료 등이 있다.

. 구성인력에 관한 자료에는 기술자료, 이력자료, 시험자료, 성과자료 등이 있다.

- 과정자료 : 생산성 유인프로그램과 생산성 유지프로그램으로 나누어진다.

. 생산성유인프로그램에는 경력계획, 종업원동기화, 기술훈련 및 재훈련, 임금 및 복지후생, 인센티브프로그램 등으로 구성된다.

. 생산성유지프로그램에는 경영개발, 조직개발, 보건 및 안전, 노사관계, 의사소통·상담 및 징계, 인적자원연구 프로그램 등이 있다.

- 산출자료 : 개인수준에 있어서의 욕구충족, 성장 및 개발에 관한 자료, 조직수준에 있어서의 생산성 유지 및 성장에 관한 자료가 있게 된다.

4. 인적자원감사의 개념과 중요성을 설명하라.

- 인적자원감사는 인적자원관리활동이 그 의도하는 목적에 비추어 적합한가를 평가하는 것이다. 따라서 인적자원감사는 인적자원관리제도와 활동 그리고 성과에 관한 사실적 자료를 체계적으로 수집·평가하여 인적자원관리의 강점과 문제점을 발견·평가하고 필요하면 개선방안을 제시하는 것이다.

- 인적자원감사는 인적자원관리 과정에서 인적자원통제의 주요한 수단이 되며, 조직전체수준에 있어서의 효율성을 높이기 위해서는 실제 인적자원관행에 대한 강력하고 집중화된 인적자원감사가 필수적으로 요구된다.

5. 인적자원감사의 역할을 설명하라.

- 인적자원감사는 인적자원관리기능의 모든 운영에 관해서 체계적 조사와 분석을 하는 것이다.

- 더불어, 발견된 점을 요약·진술하고 결점을 시정하기 위해 권고를 한다.

- 보다 구체적으로 다음과 같은 기능을 수행한다.

. 정기적 조사

. 조직건강의 측정

. 성과표준 검토

- . 정책수행여부 감사
- . 비용-수익 분석

6. 인적자원감사의 종류를 분류해 보라.

- 내부감사와 외부감사 : 주체에 의한 분류
- . 내부감사는 기업내부의 경영수뇌자가 경영내의 인적자원감사를 실시하고 통괄하는 경우이다.
- . 외부감사는 기업외부의 전문가 즉 컨설턴트, 대학, 연구기관 등에 의해 실시되는 것으로 일명 위탁감사라고도 한다.
- ABC 감사 : 대상에 따른 분류
- . A 감사 : 인적자원정책의 경영면 (administrative phase)을 대상으로하여 실시되는 감사이다.
- . B 감사 : 인적자원정책의 경제면(economical phase)을 대상으로 실시되는 인적자원예산감사이다.
- . C 감사 : 인적자원관련 제 정책의 실제 효과를 대상으로 하여 이를 측정하고 검토하여 당해연도에 있어서 조직균형상태 뿐만 아니라 인적자원정책을 재해석하고, 이를 종합판단하여 새로운 정책을 수립하는데 유용한 자료를 제공하는 것을 목적으로 하는 감사이다.
- 정기감사와 비정기감사 : 시기에 의한 분류

7. 인적자원감사의 시행순서를 나열해 보라.

- (1) 전반기록에 대한 조사를 한다.
- (2) 세부적으로 인적자원기능에 따른 각 프로그램에 대해 분석한다.
- (3) 어떤 방법으로 실사자료를 수집할 것인가를 결정한다.
- (4) 이와 같이 수집된 자료를 당초의 계획과 비교하거나, 표준적인 기준과 비교한 효율성 분석, 혹은 외부의 표준자료 또는 부서간 비교와 추세비교도 하여 평가한다.
- (5) 기업 전체적인 환경에 적합한 평가를 하여 최종적인 권고안을 작성한다.

8. 인적자원감사의 문제점을 나열하고 그 대책을 제시하라.

* 주관식연습문제와 해설 (1) 참조

제11장 글로벌 인적자원관리

1. 국제화를 지향하는 경영의 특성과 기대방향을 설명하라.

세계시장 진출 확대는 이제 특정국가나 기업의 현상이 아니다. IBM이나 Procter & Gamble 과 같은 미국의 글로벌 기업뿐 만 아니라, EU체제 중심의 유럽 그리고 아시아 등 전 세계 모든 기업들이 세계시장을 무대로 전략개발과 혁신을 추진해 나가고 있다.

이러한 과정에서 해외지사 및 현지공장의 관리자 임명 등 인적자원관리의 문제들이 새로운 중요과제로 부각되고 있다. 국제경영에서 인적자원관리의 주요 이슈를 정리해 보면 다음과 같다.

- 배치: 지역에 상관없이 원하는 기술인력 확보의 용이성
- 지식/기술 전파 : 출신지역과 상관없이 종업원에게 최고의 지식과 기술의 전파 가능 여부
- 글로벌 기반의 능력 개발 : 글로벌 조직에서 종업원의 기능발휘 및 능력개발 여부

이러한 이슈들은 종업원의 선발, 배치, 해외이주, 교육훈련, 평가, 보상 등 국제경영과 관련된 각종 인적자원관리의 요소들과 관련되어있으며, 또한 해외 각 지역의 문화, 정치경제상황, 법제도, 사회간접 시설, 복지수준 등 광범위하고 다양한 환경의 영향을 받게 된다.

2. 국가별 인적자원관리의 다양성에 영향을 주는 요소들을 제시하고 설명하라.

다국적 기업의 경우 각 나라마다 다양하고 특색 있는 인적자원정책 및 제도에 따라 다양한 인적자원관리 체제를 유지하게 된다. 대표적인 국가별 HR관리 다양성은 문화적 요소와 경제시스템 그리고 노사관계제도 등으로 구분해 볼 수 있다.

(1) 문화적 요소

국가별 가치관 및 사회제도, 정치적 배경에 따른 차이로, 한 조사 결과에 의하면 홍콩에 근무하는 각 국 관리자의 유형별 분석결과 미국 관리자는 업무중심, 중국 관리자는 인간관계 중심인 반면 홍콩관리자는 그 중간의 특성을 갖고 있는 것으로 나타났다.

이러한 문화적 특성에 대해서는 이미 잘 알려져 있는 Geert Hofstede 교수가 언급한 권력거리, 개인주의, 불확실성회피 등에 따라 인적자원관리의 특성도 변화된다는 것을 의미하고 있다.

(2) 경제시스템

국가별 경제시스템의 특성은 인적자원관리에 영향을 미친다.

프랑스의 경우는 자본주의 체제임에도 불구하고 종업원 해고에 대해 고용주의 권한을 엄격히 제한하고 있다.

또한 종업원 임금 격차도 국가별로 큰 차이가 있다. 생산직 직원의 경우 대체로 유럽 및 미

국의 임금이 남미와 동남아 국가에 비해 최대 10배의 격차를 갖고 있다.

이는 또한 종업원의 휴가일수 등에도 비슷한 경향을 나타낸다. 최근 국내기업도 중국 등 해외진출이 활발해지면서 이러한 국가별 경제시스템에 의한 많은 시행착오를 겪고 있는 것은 좋은 예라고 할 수 있다.

(3) 노사관계제도

노사관계제도도 국가별로 매우 다양하다.

미국 기업의 경우 노사관계는 대부분 비공식적 관계를 유지하며, 종업원의 주요관심은 고용주와의 협상을 통한 임금과 복지혜택 수혜인 반면, 유럽국가들은 Work council 이나 Codetermination 등의 공식조직을 통해 노동조합의 활동을 중요시하고 각종 노사간 의사결정에 참여하는 것을 선호하는 특성을 갖고 있다.

3. 해외직원 임명 시 실패사유와 대책에 대해 설명하라.

해외직원 임명 시 효과적인 임무수행의 실패원인은 첫째 임명 직원의 개인적 성향에 귀인한다. 긍정적이고 외향적이며 심리적으로 안정된 직원은 그렇지 않은 직원보다 해외근무를 더 잘 수행해 나간다.

또 한 가지 원인은 근무 외적인 요인으로 주로 가족과 배우자의 해외생활 부적응이 주요 원인이 된다.

그러므로 이러한 실패 상황을 감소시키기 위해서는 우선적으로 해외근무에 적합한 인원을 선발하는 것이 가장 중요하며, 그 외에 가족들이 생활할 수 있는 주택, 의료혜택 및 적응을 위한 사전교육과 충분한 적응훈련 등이 중요한 요인으로 작용하게 된다.

또 한 가지 해결방안은 해외근무 기간을 축소하고 직원들에게 공평하게 해외근무 횟수를 부여하는 것도 한 가지 방법이 될 수 있다.

4. 해외 관리자 선발요소를 판단기준과 연계하여 설명하라.

해외관리자 선발 절차는 국내 관리자와 유사하나, 선발 평가 내용면에서는 상당히 다른 측면이 있다. 해외파견 관리자의 경우는 이 문화 지역에서의 적응 및 현지종업원과의 동료의식 발휘, 국내보다 불편함 감소, 기타 가족 및 배우자의 동반여부와 동반 시 적응 문제 등이 현지 임무수행에 상당히 큰 영향을 미치기 때문이다.

5. 해외 근무 직원의 사전교육프로그램의 단계와 의미를 설명하라.

직원들에게 필요한 교육은 크게 4단계 프로그램으로 구분할 수 있다.

1단계는 문화적 차이 정도와 사업에 미치는 영향력 인식 프로그램

2단계는 현지에서의 긍정적 또는 부정적 태도의 이해 및 영향력 인식 프로그램

3단계는 현지에서 필요한 실무지식 습득 프로그램
4단계는 현지 언어 습득 및 적응력 신장 프로그램

6. 해외업무 보상제도의 종류와 특성을 설명하라.

(1) Balance Sheet

해외근무 직원의 파견지별 생활비용 등의 차이를 보전해주는 방법의 하나로 많은 기업들이 사용하는 제도이다. 운영방법은 국내에서 지급받던 비용지출분에 대해 해외에서도 동일한 수준을 유지해 주는 것이며, 기존 국내의 기준에 비해 비용이 부족할 때는 회사에서 부족분만큼을 보상해 주는 제도이다. 통상 주택임차료, 제품 및 서비스요금, 자녀양육비 등이 기준으로 적용된다.

(2) 인센티브

해외근무 직원에 대해서는 성과중심의 인센티브 보상 제도를 실시하기는 곤란하다. 통상 해외근무 직원의 어려움을 보상하는 차원에서의 인센티브 지급이 많으며 대표적인 인센티브 지급 유형은 해외지역근무수당, 특수지 및 위험지역근무수당, 이전수당 등이 있다.

7. 글로벌 매니저로 성공하기 위한 필요역량에 대하여 나열하라.

- (1) 글로벌 매니저는 글로벌 관점에서 전 세계적인 기업환경을 이해해야 한다.
- (2) 글로벌 매니저는 수많은 국가의 문화, 언어, 기호, 사고방식 등에 대해 반응하고 배워야 한다.
- (3) 글로벌 매니저는 외국문화로부터의 적응 능력을 필요로 한다.
- (4) 글로벌 매니저는 경력/조직개발을 위해 광범위한 외국 경험을 필요로 한다.

심화학습자료

(심학습자료1) 인적자원관리 패러다임의 변화

1. 성과주의의 도입

1990년대 들어서면서 글로벌 경제, 지식정보산업사회가 본격화되기 시작했다. 많은 한국기업들은 성장과 생존에 대한 위협을 감지하고 변화해야 한다는 인식아래 경쟁력 강화를 목적으로 한 성과주의를 도입했다. 연공중심에서 능력과 성과중심이 바로 그것이다.

2. 고용안정의 파괴

이러한 성과주의를 가속화 시키는 계기가 된것은 바로 외환위기였다. 외환위기로 인해 한국기업들은 수익성이 크게 악화되고 생존을 위협받게 되었다. 따라서 인건비 절감을 위한 정리해고, 채산성이 떨어지는 사업의 축소내지 퇴출, 기업합병의 단행 등 대규모의 구조조정이 일어났다. 이로 인해 고용안정은 급격히 파괴되고 구성원들은 자신의 장래를 스스로 책임져야만 했다.

이는 인적자원관리에서도 큰 변화를 가져왔는데 ①성과를 극대화하기 위해 신입사원 채용보다는 당장 일할 수 있는 경력자 채용 ②능력중심의 조직운영을 위해 직급단계의 단축 또는 파괴 ③ 성과에 따라 개인별 차별화의 폭이 큰 연봉체계 ④ 사람보다는 직무중심 ⑤ 표준형 인재보다는 단기성과를 낼 수 있는 전문인력 중심 ⑥회사주도형보다는 자기개발 중심의 능력개발 등이 바로 그 예들이다.

3. 시장주도형 성과주의

외환위기 이후 한국 기업들이 생존을 위해 도입한 성과주의는 긍정적인 측면이 있음에도 불구하고 단기적·단편적인 처방으로 인해 부작용과 혼란들이 지속적으로 나타나고 있다.

그렇다면 향후 바람직한 인적자원관리와 기업문화는 어떤 모습일까? 바로 시장주도형의 성과주의가 그 해답이 될 수 있다.

시장주도형 성과주의는 기업이 단기적인 성과를 넘어서 지속가능한 성장과 생존을 목적으로 할 때 반드시 도입되어야 할 개념이다. 이제는 단순히 인건비 절감을 통한 생산성 향상보다는 장기적 성장과 미래사업을 담보하기 위한 인재확보와 유지 전쟁의 시대로 접어들었다. 이것은

더 이상 기업이 구성원을 일방적이고 고정된 임금으로 장기고용 계약을 맺어 독단적인 권위로 지배할 수 없다는 것을 의미한다. 그 보다는 시장의 변화에 따라 끊임없이 재협상을 시도하고 유연한 고용관계를 유지해야 한다.

또한 회사와 구성원간의 관계는 회사주도형, 종속적인 관계로부터 시장주도형 및 평등한 고용관계가 되어야 한다.

4. 시장주도형 성과주의하의 인적자원관리

먼저 외부 노동시장에 대한 의존성이 더욱 높아지고 상시경력 채용이 더욱 많아진다. 미래의 사업을 위한 핵심인재를 외부에서 적극적으로 채용하고, 굳이 내부화가 필요없는 인력은 아웃소싱 내지 비정규직으로 운영하게 된다.

인력운영은 핵심인 A급 인재, 대부분의 건실한 직원이 포함되는 B급 인재, 회사가 필요한 최소한의 수용가능한 결과만 만들어내는 C급 인재 등으로 다양하게 구분하여 다원화된 관리를 한다. 근속중심의 직급의 의미는 거의 사라지고 역할과 역량중심의 직급단계로 운영된다.

보상은 내부형평성보다는 시장가치를 중심으로 하게 된다. 보상수준의 차별화와 함께 보상내용의 차별화를 강조하는 맞춤형 보상, 총보상시스템(total compensation system)등이 운영된다.

직원의 능력개발은 자기개발과 함께 도전적인 직무경험 부여, 코칭, 피드백, 멘토링을 통한 경력개발과 승계계획(succession plan)관리 등이 중심이 된다.

(심화학습자료2) 능력주의 인적자원관리의 전개방법

I. 왜 오늘날 능력주의 인적자원관리가 자주 논의되는가?

오늘날 사회를 토폰리는 「제3의 물결」의 시대라고 했으며, 네이티브는 「정보화사회」라고 했다. 이와 같은 현대사회의 특성은 전통적인 시대의 사회적 특성과 많은 차이가 있고 과거보다 빨리 변화하고, 풍요로운 사회에서 성장한 새로운 세대(신인류)의 등장 및 보다 많은 전문지식과 능력을 요하는 직무가 보다 많이 등장하는 등 개인과 조직의 유연성이 보다 많이 요구되고 있다.

이러한 현대사회 속에서 영업활동을 수행해야 하는 현대기업들은 전통적 사회에서 합리적인 인적자원관리기준으로 인정되었던 연공주의에서의 기본가정인 연공주의에서의 기본가정인 연공(근속년수, 연령, 학력 등)과 능력의 비례관계를 예측할 수 없게 되었다.

물론 전통적 사회에서 합리적인 인사기준으로 인사기준이었던 연공기준은 측정기준의 객관성, 장유서열관의 가치관에 따른 조직의 화합과 안정유지, 개인의 미래지위와 보수의 예측가능성과 이직의 예방 등 많은 장점이 있다. 그러나 연공기준에 따른 무사안일주의적 풍토와 생산성저하에 따른 기업의 부담증가와 능력있는 자의 자기개발의욕저하 및 능력개발기회의 부족으로 인한 좌절 등 많은 문제점이 예상되는 바, 이에 대한 대응방안으로서 능력주의 인적자원관리가 자주 논의되고 있다.

연공주의적 인적자원관리는 직무상의 기술이나 기능의 개발은 물론 성과요소도 무시하기 때문에 그들의 근로의욕이 저하되어 생산성향상에 기여하지 못한다고 생각되며, 동시에 능력을 갖춘 자가 공정성을 지각하지 못하기 때문에 혁신적이고 진취적인 업무수행을 하는 데 좌절감을 안겨줄 수도 있다.

한편 능력주의가 오늘날 자주 논의되는 이유를 요즘 산업계에서 널리 전파되고 있는 기업문화 또는 사풍의 관점에서 찾아볼 수 있겠다. 선진국인 미국이나 일본의 경우 우량기업(excellent company)에서는 그 성향 면에서 볼 때 혁신·진취적인 기업문화와 그에 따른 조직의 유연성(flexibility)추구, 즉 적응성(adaptability)이나 혁신성(innovative ability)의 추구가 이루어지고 있음을 알 수 있다.

그러나 우리 나라 기업의 경우를 보면 대기업이나 첨단산업에 종사하는 업종의 기업이 약간 진취적인 성향을 보이고 있을 뿐 그나마 혁신적이지는 못하고, 그외의 대부분의 기업은 보수·안정적인 성향의 기업문화나 사풍을 갖추고 있다.

이러한 우리 나라 기업의 보편적 성향은 현대사회의 변화의 특성에 비추어 볼 때 시대적 상황과 부적합한 상태에 있다. 따라서 이러한 기업문화 또는 사풍이 보수·안정적인 차원에서 혁신·진취적인 차원으로 변화되어야 하겠으며, 이에 따라 인사전략의 능력주의로의 전환이 요청된다 하겠다.

이상에서 살펴본 바와 같이 인적자원관리의 기준으로서 연공주의와 능력주의의 평가는 사회문화적 여건, 기술·경제적 여건 등 대외적 요인과 기업문화 또는 사풍 등과 같은 대내적 요인들이 모두 고려되는 속

에서 이루어져야 하겠으나, 여기에서는 오늘날 능력주의 인적자원관리가 보다 자주 논의되어야 하는 배경이 되는 몇 가지 구체적인 여건들로는 중고령화, 가치관의 변화, 전문직과 관리직의 증가추세 등을 들 수 있겠다.

이러한 여러 가지 여건의 변화는 연공에 따라 능력의 증대가 이루어진다는 연공주의의 기본가정을 더 이상 인정할 수 없도록 하고 있다. 따라서 객관적으로 측정 가능하다는 점과 조직의 화합과 안정을 이룰 수 있다는 점에서 전통사회에서 인정되고 수용되었던 인적자원관리 기준인 연공주의는 능력주의로의 점진적 전환이 요청되고 있다.

II. 능력주의와 능력주의 인적자원관리란 무엇인가?

능력주의란 연공주의와 대조가 되는 인적자원관리의 기준 또는 방침으로 사원들의 근속년수, 연령, 학력 등에 근거한 것이 아니라 사원들의 현재적·잠재적 능력, 태도, 직무상의 업적 등을 중심으로 한 인사방침이며, 이러한 능력요소에 근거하여 채용에서 퇴직에 이르기까지의 일련의 인적자원관리활동을 하게 될 때 이것을 능력주의적 인적자원관리라고 한다.

예컨대 승진과 관련하여 볼 때 능력은 업무수행능력, 즉 사원들의 조직목표의 달성에 공헌하는 직무수행능력을 의미하며, 여기에서 보듯이 능력이란 직무와 구분해서 평가할 수 없는 것이다. 그러므로 능력주의란 합리적이고도 명확한 직무분석 및 직무평가에 기초한 직무분류제도를 전제로 성립될 수 있다고 볼 수 있다.

요컨대 능력주의란 고급노동력의 부족, 임금의 급격한 상승, 기술혁신 등의 여건변화에 대응할 수 있는 인적자원관리기준이며, 이러한 여러 여건의 변화에 대응하여 사원의 직무수행능력의 개발과 이의 효율적 활용을 통하여 조직의 적응력과 혁신성을 제고하기 위한 인적자원관리 활동을 총칭하여 능력주의 인적자원관리라고 할 수 있다.

III. 능력의 개발과 평가는 어떻게 이루어져야 하는가?

현대기업들이 능력주의 인적자원관리를 전개하기 위해서는 체계적이고 합리적인 능력의 개발과 평가방법을 지속적으로 강구하여야 한다.

그러면 현대기업에서 능력의 개발을 위해서는 어떠한 노력을 기울

여야 하는가? 일반적으로 사원들의 능력개발은 직접적인 방법으로서 직무경험을 통한 능력개발, 즉 직무순환(job rotation)과 간접적인 방법으로서 교육훈련(education and training)을 통해서 이루어 질 수 있다.

여기에서 직무순환에 의한 능력개발은 대규모화되고 다양하게 분화된 조직에서 사원들의 전문능력과 관리능력을 구분하여 개발하기 위한 방법으로 이용될 수 있으며, 이 중에서 관리능력의 함양을 위해서는 관련 현업부서의 경력을 쌓도록 유도할 수 있다.

한편 교육훈련에 의한 능력개발은 직무순환에 의한 능력개발과 더불어 상호보완적인 것인데, 여기에는 OFF. J.T.,의 세 가지 교육훈련이 이루어질 수 있으며, 직속상사에 의한 라인(line)중심의 인적자원관리가 이루어질 수 있도록 하기 위해서는 O.J.T., 및 S.D.교육이 오늘날 그 중요성을 인정 받고 있다. 이 중에서 특히, S.D.교육은 오늘날 인적자원관리에서 시간과 공간의 제약을 초월하고 지식의 수명주기가 짧아지는 현실에서 중요시되는 평생교육(lifetime education)의 차원에서도 중요한 위치를 차지하고 있다.

이상에서 살펴본 직무순환에 의한 능력개발과 교육훈련에 의한 능력개발은 경력관리(C에)제도로 통합되어질 수 있다.

다음은 앞서와 같이 개발되고 활용되는 능력의 파악은 어떻게 이루어질 수 있는가? 능력의 평가는 보유능력, 발휘능력, 직무상 태도, 직무상 업적요소 등을 중심으로 이루어지게 된다. 이러한 능력요소에 대한 평가는 인사고과, 경력평가, 연수평가, 제안평가, 면접 및 시험 등에 의해서 이루어질 수 있으며, 이들 각각의 의해서 이루어질 수 있으며, 이들 각각의 신뢰성과 타당성의 제고를 위해서 각 기업에서는 많은 노력을 경주해야 한다. 왜냐하면 능력주의 인적자원관리의 성공여부는 인적자원관리의 기준이 되는 능력요소의 객관적이고 신뢰성이 높은 평가가 얼마나 가능한가와 직결되는 문제이기 때문이다.

한편 이러한 능력의 평가결과는 여러 인적자원관리활동의 근거로 활용되어야 하며, 이것이 능력개발에 자극적인 요소로 작용할 수 있어야 한다. 예컨대 인사와 교육의 연계나 경력관리(CDP)제도의 도입방안 등이 평가결과의 신뢰성과 타당성을 제고시키기 위한 노력과 더불어 이루어질 수 있어야 하겠다.

IV. 능력주의 인적자원관리는 어떠한 한계점이 있으며, 이러한 한계를 극복하고 성공적인 능력주의 인적자원관리가 도입되기 위해서는 어

떠한 배려가 요청되는가?

먼저 연공주의 인적자원관리의 한계점을 극복하기 위해서 도입될 수 있는 능력주의 인적자원관리는 어떠한 문제점이 예상되는가를 살펴보면 다음과 같다.’

첫째, 장유서열관이 존중되는 우리 나라 기업에서 조직의 안정성을 해칠 염려가 있으며, 이 점에서 노조는 연공주의 인적자원관리를 선호하고 사용자는 성과와 통제를 위해서 능력주의 인적자원관리를 선호하는 경향이 있다. 최근 몇 년간에 노조측의 주장으로 자주 언급되었던 자동승진제도는 연공주의 인적자원관리에 대한 노조의 강력한 입장을 대변하고 있는 셈이다.

둘째, 능력은 상황에 따라 발휘되는 정도가 다를 수 있고, 담당하는 직무나 조직의 특성에 따라 보유하고 있는 능력의 활용정도나 요구하는 능력의 유형이 다를 수 있다. 따라서 능력평가의 객관성과 신뢰성이 부족하여 이에 대한 수용도가 약하고 공정성의 지각이 낮아질 위험성이 있다.

이러한 문제점을 극복하기 위해서는 객관성과 신뢰성이 큰 평가방법의 모색이 요청되고 있으며, 이 점에서 연공주의에서의 측정과 객관성이 더욱 높게 평가될 수 있다. 즉, 근속년수, 연령 등과 같은 객관적 기준이 인적자원관리의 기준으로서 선호될 가능성이 커진다.

셋째, 능력개발에 대한 Top의 관심과 지원이 부족할 경우, 개발지향의 인적자원관리가 아니라 통제지향의 인적자원관리가 될 가능성이 커진다.. 즉 비인간적·기계적 조직생활과 노동착취의 수단으로 왜곡될 가능성이 커진다.

이상과 같은 능력주의 인적자원관리의 문제점을 고려해 볼 때, 오늘날 현대기업에서 능력주의 인적자원관리를 성공적으로 전개하기 위해서는 다음과 같은 점에 유의해야 한다.

첫째, 종업원에 대한 경영진의 인간관으로서 인사철학의 전환이 요청되고 있다. 즉 철저한 인간존중의 철학이 Y이론적 관점에서 요청되며, 이에따라 개인들의 무한한 잠재능력의 개발과 개발된 능력의 효율적 활용을 의한 동기 유발을 중시하여야 하겠다.

둘째, 조직문화나 사풍의 측면에서 소극적·수동적인 조직문화나 사풍이 능동적·적극적·혁신적인 조직문화나 사풍으로 전환되도록 하는 다면적인 노력이 요청되고 있다. 예를 들면 권위적·집권적 조직관리방식이

분권적·상호작용적·참가적 조직관리방식으로 바뀌도록 함으로써 직무순환이나 교육훈련을 통하여 개발된 인적자원이 현업에서 효율적으로 활용될 수 있는 여건을 조성하는 것과 같다.

셋째, 능력주의 인적자원관리의 기본방향과 체계가 되고 있는 직무분석과 직무분류가 거시적 차원에서 합리적으로 이루어지고 이에 따라 체계적 능력개발프로그램이 모색되어야 하며, 특히 비체계적 교육훈련으로서 O.J.T.나 S.D와 직무순환이 체계화되어 스태프(staff)중심이 아닌 라인(line)중심의 인적자원관리가 이루어질 수 있도록 관리자의 부하지도·육성 및 상담과 평가능력이 함양되도록 하여야 하겠다.

넷째, 사원들의 능력평가결과의 신뢰성과 타당성을 제공하도록 노력해야 하겠다. 예를 들면 인사고과의 양식을 개선하고, 고과자의 자질 향상 및 고과의 중요성에 대한 인식제고를 위한 고과자 교육을 강화하는 등 고과결과의 신뢰성과 타당성을 높이는 노력이 강구되어야 하겠다.

다섯째, 상황논리나 세분화의 논리에 따라 획일주의적인 능력주의 인적자원관리가 아니라 상황적합성을 높일 수 있는 능력주의 인적자원관리가 이루어질 수 있도록 하여야 한다. 이때, 고려할 수 있는 대내적 상황변수는 조직풍토나, 문화, 직종, 계층 등이며, 대외적 상황변수는 사회문화적 전통, 이해관계집단(노조 또는 경영자), 환경변화와 기술혁신 등이다.

이러한 대내외적 상황변수를 고려해 볼 때 우리 나라의 능력주의 인적자원관리는 연공과 조화되도록 도입되어야 하겠고, 이를 위한 구체적인 예를 들면 다음과 같다.

즉 연공과 능력의 조화방안을 먼저 보수관리와 승진관리차원에서 제시해 볼 수 있는데, 일반적으로 보수관리는 연공이 능력에 비해 상대적으로 중시되도록 할 수 있다. 나아가서 승진관리와 관련하여 직종 및 계층차원에서 연공과 능력의 조화방안으로는 다음과 같은 방안을 고려해 볼 수 있다. 즉 계층별로 볼 때는 상위계층에서 능력요소가 연공요소에 비해서 상대적으로 중시되도록 하고, 하위계층에서는 연공이 능력요소에 비해 상대적으로 많이 반영되도록 하는 것과 같다. 그리고 직종별로 볼 때는 전문적 지식과 능력이 많이 요구되는 관리직이나 전문직은 능력요소가 연공요소에 비하여 상대적으로 중시되도록 하는 것도 생각해 볼 수 있다.

이상에서 보듯이 개별기업은 그 기업이 처해 있는 대내외적 상황에 따라 연공과 능력요소를 잘 조화시키는 인적자원관리를 하도록 하여,

능력주의로의 급격한 전환보다 점진적 전환이 현대사회의 변화추세에 따른 능력주의 인적자원관리로의 성공적 전환이 될 것으로 본다.

(심화학습자료3) 현대인의 자질과 자기개발

1965년 유네스코에서 평생교육을 교육발전의 기본정책으로 채택한 이후, 평생교육은 오늘날까지 많은 국가의 교육개혁에 지대한 영향을 미치고 있다. 이러한 추세에 따라 우리 나라에서는 세계 최초로 평생교육진흥조항(제31조5항)을 헌법에 명문화하고 있다.

이 헌법조항 설립의 목적은, 복잡하고 부단하게 발전하는 현대적 문명생활에 창조적, 능동적으로 대처할 뿐만 아니라 건전한 인생관, 직업관 및 국가관의 정립을 위하여 정규의 학교교육 이외에 유아교육, 청소년교육, 성인교육, 직업교육 등이 평생에 걸쳐 요구되므로 이러한 시대적 요청에 부응하고 나아가서 개인의 능력개발과 국가발전에 기여하도록 하는데 있다.

평생교육(lifelong education)이란 급변하는 현대문명의 위기에 대처하여 개인 또는 집단의 생활의 질(quality of life)을 유지하고 향상시키기 위해서 교육의 수직적·수평적 연관을 통해 인간의 전 생애에 걸쳐 행해지는 교육을 의미하여 교육방법도 매우 다양하다. 오늘날 우리 기업들에서 많이 이용되고 있는 통신교육도 직장인들의 시간과 공간의 제약을 극복하기 위한 것으로 평생교육의 한 방법이며, 스스로 자학자습하는 자기개발(self-development : S.D.)의 주요한 방법이 되고 있다.

현대사회처럼 복잡해지고 급격히 변화하여 불확실성이 증가되는 경우에는 지식의 수명주기(life cycle)가 짧아지는 경향이 있으며, 보다 다양하고 새로운 분야의 전문적 지식과 경험이 끊임없이 요청되고 있다. 이에 따라 본인의 책임하에 상사와 회사의 지원을 받아 실시되는 자기개발교육이 평생교육차원에서 절실히 요청되고 있다. 이에 따라 본인의 책임하에 상사와 회사의 지원을 받아 실시되는 자기개발교육이 평생교육차원에서 절실히 요청되고 있다. 스스로 자학자습하여 업무상의 공백을 메우고 세상 사는 지혜를 터득하지 못한 사람은 관리자든 사원이든 도태되지 않을 수 없다. 왜냐하면 부단히 자기개발을 시도하지 않는 직장인은 직장생활에서 타인에게 영향력을 미치지 못하여 관리자는 관리자로서 부하들을 통한 업무수행이 어려울 것이며, 사원들은 스스로 설정

한 목표를 성공적으로 달성할 수 없게 되기 때문이다.

직장생활에서 필요한 다양한 지식은 OFF J.T.(off the job training)나 O.J.T.(on the job training)를 통해서 모두 충당할 수 없으며, 또한 시간과 공간의 제약이 실제 직장생활에서 매우 크기 때문에 이를 극복하고 OFF J.T 및 O.J.T의 한계를 극복할 수 있는 방법으로 S.D.교육이 평생교육차원에서 매우 중요하다 하겠다.

한편 정보화사회(information society)로의 변화를 지적한 네이비트(J. Naisbitt)는 애버딘(P. Aburdene)과의 공저 『Reinventing the corporation』에서 정보화사회 속에서는 현대인들이 「생각하는 방법」 「학습하는 방법」 「창조하는 방법」의 세 가지에 익숙해질 필요가 있고, 이러한 세 가지 익숙해질 필요가 있고, 이러한 세 가지 자질과 능력은 학교교육에서 중점적으로 습득시켜야 하며, 이를 위해서 학교교육의 큰 개혁이 요청된다고 했다.

다시 말해서 현대인들은 직장인으로나 사회인으로나 거시적이고 장기적인 안목에서 유기적인 관련성을 고려할 줄 아는 시스템적 사고를 할 수 있어야 할 뿐만 아니라 부단히 연구하는 자세로 스스로 새로운 것을 학습하고 배우는 일, 즉 자기개발에도 힘써야 하며, 이렇게 생각하고 학습함으로써 새로운 것을 창조한 방법을 터득할 필요가 있음을 지적하였다.

이 점에서 평생교육 및 자기개발의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이다. 그러면 이처럼 필요성이 크고 중요한 자기개발은 직장에서 어떻게 활성화될 수 있는가? 직장에서의 자기개발(S.D.)교육은 스테프와 라인의 지원, 그리고 본인의 노력이 서로 잘 조화됨으로써 활성화될 수 있다.

스테프는 자학자습에 필요한 교재자료의 제공과 알선, 기회나 장소의 알선, 자금과 방법의 지원, 강사의 알선 등과 같은 노력을 해야 하며, 라인으로서의 직속상사는 사원의 코치나 교사 또는 원조자로서의 역할을 함과 동시에 사내의 강습회나 연구회 등에의 참가를 권장하도록 해야 하겠다. 그리고 본이 스스로는 과연 현재의 직책과 업무가 요구하고 있는 능력과 자질(자격요건)을 본인이 충분히 갖추고 있는지를 자문하고, 그 차이가 인정될 경우 능력개발과 업무개선을 위하여 부단히 노력하여 그 차이를 메우고자 하는 의욕을 강하게 가져야 하겠으며, 이를 위해서는 담당 직무의 내용과 성질을 분석하는 직무분석과 그 결과로서 직무수행자격요건표를 참조하여야 할 것이다.

(심화학습자료4) S사의 인재육성 전략

1. 가치공유 프로그램

가치의 공유는 조직이 가고자 하는 방향에 전 직원이 공감대를 형성하며 한 방향으로 시너지를 집중하기 위한 가장 근본적·전략적인 문화 활동이다. 구체적 프로그램으로는 전통적 고유가치와 각 직급단계별로 요구되는 리더십 및 비즈니스 역량 함양을 위한 Shared Value Program이 있으며 입문교육, 신입과장·차장·부장대상의 계층교육이 있고 2000년 이후 여성인력의 양적증가와 조직내 위상제고를 위한 여성리더십 교육을 실시한다.

2. 전략적 핵심인재 육성

핵심인재 육성 차원에서의 중요한 두 가지 포인트는 외부로부터 영입된 인재(buy형)가 조직내에서 성과를 발현하여 인정받을 수 있도록 수용적 문화가 형성되어야 하고, 내부에서 육성된 인재(make형) 또한 핵심인력으로서의 성방비전을 갖고 전문역량을 키울 수 있는 체계가 이루어져야 한다.

S사에서는 전담조직을 두어 핵심인력의 유지·관리와 동시에 미래의 화두로 ‘육성’에 미션을 두고 있으며 핵심인재 육성 역시 대상별로 차별적 접근을 필요로 한다. 예를 들면 스킬과 역량을 인정받고 신규 입사한 인재들에게는 조기에 정착, 조직몰입도를 높일 수 있는 가치공유 및 로열티 함양이 중요하다. 반면 기존 조직내에서 성장해 온 인재들에게는 전문역량을 심화하고 경험을 넓힐 수 있는 고급교육 및 글로벌 역량 강화에 대한 니즈가 요구된다. 따라서 국내외 MBA과정 및 Post-Doc 등을 통해 직무역량을 강화하는 프로그램, 지역전문가, 외국어생활관 등의 글로벌 문화 프로그램 등을 운영하고 있다.

3. 전문가 양성(SCP: SDS Certified Professional)

글로벌 선진 IT 기업을 지향하는 S사의 비전은 기술전문가 집단이 가질수 있는 전문가로서의 성장모델을 제시한다. 이것이 ‘SCP(S사 Certified Professional, S사 공인전문가)제도’이다.

전문가로서의 성장비전으로 자리매김하고 있는 SCP의 자격소유 여부는 핵심인재 및 다른 전략적 인재육성의 선발기준 항목으로도 함께

활용되고 있으며 자격을 취득한 이들은 사내전문가로서 다양한 분야에서 활약하고 있다.

SCP가 제시하는 기술전문직 사원들의 비전은 비즈니스의 현장이 곧 경력개발의 터전으로 삼을 수 있고 하나의 큰 체계하에서 조직적·개인적으로 자기개발 노력을 기울일 수 있게 한다.

4. Leadership Succession Plan과 연계하여 리더육성

조직내 중요하게 자리매김되는 위치일수록 그 자리에 적합한 역량을 가진 사람이 인선되어야 한다. 하나의 단위조직 관리자이거나 특정 인재집단의 리더일 경우 리더 역량에 따라 그 조직의 시너지와 성과 기여도가 달라질 수 있기 때문이다.

S사는 기존의 리더십체계로 유지되어 오던 관리자 8대역할 모델에서 비즈니스 특성에 맞는 리더십 6대 역량으로 재정비하였다. 따라서 후속되는 일련의 프로세스는 역량진단, 리더의 선발 및 리더십 역량개발에 이르기까지 함께 재편되었으며 양성을 위한 리더십 프로그램들이 준비 중이다.

또한 오랜 기간동안 Blended Learning 형태로 교육을 받으며 업무 유관 주제에 대한 과제수행을 병행하며 수료시 유관 임원진 앞에서 발표, 평가받는 프로그램은 액션러닝의 대표적 사례로 이미 널리 알려져 있는 상황이다.

(심학습자료5) J은행의 ‘지식마일리지제도’

금융환경의 급격한 변화에 대응하기 위해서는 역량있는 인재의 확보가 요구되고 있으며 또한 개인의 경쟁력을 바탕으로 한 조직의 경쟁력 강화를 위한 평생교육의 중요성이 크게 대두되고 있다.

이에 J은행에서는 각종 자격증과 연수성적을 종합적으로 누적관리하여 평생교육과 자기개발을 유도함으로써 그에 따른 인사상·금전적 인센티브를 부여하는 ‘지식마일리지제도’를 시행하고 있다.

1. 지식마일리지제도의 특징

지식마일리지제도의 특징은 첫째, 목표의 성취 난이도에 따라 마일리지 점수를 차등 부여하고 종합 점수화 하였다. 종합 점수화된 마일리지는 직급에 관계없이 누적되어 승진 후에도 각 직급에 적용, 연수평정 점수에 반영된다.

둘째, 이 제도에서 인정하는 자격증을 취득할 경우 난이도에 따라 차등하여 경비를 보조하여 직원들의 자기계발을 지원한다. 이는 인사상·금전적인 인센티브를 부여함으로써 학습의욕을 고취시키고 이를 통해 지식정보화 시대에 걸맞는 전문지식과 핵심역량을 갖춘 프로 금융인을 육성하고자 함이다.

2. 지식마일리지제도 운영내용

■ 대상 및 시행시기

지식마일리지제도는 직급에 관계없이 전 직원을 대상으로 하며 2000년도 종합교육 계획에 의거하여 실시한 연수부터 적용, 시행되었으며 연수평점 적용은 기 자격증을 취득한 직원과의 형평성을 고려하여 2002년부터 적용하고 있다.

■ 마일리지 취득 및 부여방법

마일리지 취득은 크게 네 가지로 구분한다. 첫째, 지식마일리지제에서 인정하는 은행 내외 자격증을 취득하는 방법 둘째, 은행 내 집합연수 또는 사이버연수에 참여하여 취득하는 방법 셋째, 일정기간 이상 은행 외 연수과정에 참여하여 해당 과정을 이수하여 취득하는 방법 넷째, 어학성적 등에서 일정점수를 획득하여 취득하는 방법 등이 있다.

취득방법별 마일리지점수부여 기준을 살펴보면 다음과 같다.

① 자격증 취득

인정자격증을 은행업무와 관련하여 개인고객, 기업고객, 자금운용, 법률, 외국환, IT 부문으로 구분하여 지정하고, 부문별 자격증 취득의 난이도 및 은행업무와의 관련성에 따라 A~E 등급으로 구분하여 등급별 1000점에서 100점까지 마일리지 점수를 부여한다.

② 은행 내 집합과정 및 사이버과정 이수

은행 내 집합과정의 경우 평가성적에 따라 상위 30% 이내 50점, 40% 이내 30점, 50% 이내 10점씩 부여하고 있으며 그 기준은 연수기간이 3일 이상으로 총 연수시간이 20시간 이상인 과정이다. 사이버과정은 업무과정의 경우 상위 50% 이내 50점, 이수 시 10점을 부여하고 있다. 은행 내 집합과정과 달리 이수직원 전원에게 10점을 부여하는 이유는 사이버과정은 집합과정과 달리 개인의 시간을 할애해야 하고 연수기간 또한 장기이며 연수생 자신의 이수여지가 크게 작용하기 때문이다.

이외에 업무와 관련 없는 어학, IT 등의 과정은 이수 시에만 10점을 부여하고 있다.

③ 해외 연수

파견기간에 따라 이수 직원에 한하여 마일리지를 부여하고 있다. 연수기간이 2년 이상 400점, 1년 이상 300점, 6개월 이상 200점, 3개월 이상 100점, 6일 이상 50점을 부여하고 있다.

기간별로 마일리지를 부여하는 이유는 장기연수의 경우 야간과정이 많고 장기간 외부파견연수를 나간 경우 상대적으로 다른 마일리지를 획득할 수 있는 기회가 적기 때문이다. 단, 자격증 취득 등 파견연수로 인하여 부가적으로 마일리지를 획득할 수 있는 과정에 대해서는 기간에 따른 마일리지를 부여하지 않는다.

④ 외국어 성적이 일정 점수 이상인 경우

영어는 TOEIC, 일어는 JPT 성적을 인정하며 기타 외국어의 경우는 서울대 어학평가 점수를 반영한다. 점수부여 기준은 성적에 따라 100점, 70점, 50점으로 차등 부여한다. 이밖에도 매년 2회 실시하는 은행원 통신 연수 평가 상위 10% 이내 성적을 취득하는 경우 50점을 부여하고 있다.

■ 누적마일리지에 대한 보상

마일리지 점수취득에 따른 보상은 크게 두 가지로 나누어 실시하고 있다. 연수평정 점수에 반영하여 개인별 인사고과에 반영하는 것과 자격증 취득의 경우 취득에 소요되는 경비의 일부를 지원하는 것이다. 연수평정점수 반영은 누적점수에 따라 반영되고 있으며 반영기준은 <표 1>과 같다.

<표1> 마일리지 점수별 연수평정 점수

마일리지점수 (누적)	1,000점 이상	800점 이상	600점 이상	400점 이상	200점 이상
연수평정점 (가점)	0.5점	0.4점	0.3점	0.2점	0.1점

* 참고 : 연수평정 점수 총 배점은 10점임.

자격증 취득의 경우 취득에 소요되는 경비의 일부를 매년 상하반기 나누어 지원하고 있으며, 지원기준은 A, B, C, D 등급별로 100만원, 50만원 20만원, 10만원이 지급된다. 현재까지 3년에 걸쳐 약 21억원이

지원되었으며 경비지원의 경우 해당 자격증 취득을 위해 연수를 파견한 경우는 지원대상에서 제외한다.

3. 업무와 전문지식의 균형적 발전모색

지식마일리지제도 시행 4년째인 현재 운영성과는 전체직원의 약 93%인 6,128명의 마일리지 획득이다. 시행초기 제도정착에 다소 어려움이 있었으나 현재는 전체적으로 직원들이 공감하는 제도로 운영되고 있다. 특히 제도실시 초기에는 직원들이 수동적으로 제도를 받아들였으나 지금은 직원 스스로 제도를 자기계발을 위하여 적극적이고 능동적으로 활용하고 있다.

구체적인 성과를 보면 현재 마일리지 최고 득점자는 3,710점으로 직원평균 435점을 획득하고 있으며 취득 자격증의 경우도 점점 전문자격증 취득자가 증가하고 있다. 이와 같은 수치적인 성과외에도 가장 중요한 성과는 직원들의 자기계발 욕구 및 자기 학습 욕구를 극대화시키고 있다는 것이다. 이는 직원 개인의 발전뿐만 아니라 조직 발전의 큰 원동력이 되고 있다.

그동안 지식마일리지 제도를 운영하면서 지속적인 제도정비와 지원실시로 제도가 정상궤도에 올랐다고 평가한다. 그러나 마일리지 취득방법이 자격증 취득위주로 편중, 운영되고 있어 상대적으로 업무부문 마일리지 취득이 부진한 편이다. 이에 업무위주 마일리지 취득과 자격증에 의한 마일리지 취득의 균형을 유지할 수 있는 방안을 모색중이다.

(심화학습자료6) 해외 선진기업들의 기업문화 특성

1. 선진기업 기업문화의 특성

고성과를 유지하며 지속적으로 성장하는 선진기업들이 갖고 있는 기업문화의 특징은 구성원사이에 독특한 공유가치를 갖고 있다는 사실이다.

미국 Southwest Airlines사는 2003년 가장 존경받는 미국기업 리스트에서 2위로 기록될 만큼 고객들에게 호평을 받는 기업으로 미국 국내항공사 가운데 30년 연속 흑자를 기록하고 있는 유일한 항공사이다.

이 회사의 성공에는 여러 가지 요소가 있으나 가장 중요한 것은 기업과 인력사이의 단합된 힘을 가능하게 하는 재미있고 익살스러운 기업문화다. 뚜렷한 기업문화를 갖고있는 선진기업의 구성원들은 자체 결속

력이 강하고 이러한 단결된 힘은 결국 기업의 경쟁력으로 표출된다.

2. McDonald's - 표준화와 간소화

영국의 경제주간지 이코노미스트가 맥도널드 햄버거 가격을 기준으로 각국 환율의 적정성 여부를 평가할 정도로 맥도널드 햄버거는 세계 곳곳에 진출해 있다. 맥도널드가 세계적 규모의 햄버거 왕국을 건설할 수 있었던 무기는 ‘최상의 서비스와 표준화된 맛이다.’

세계 어디서나 동일한 가치의 음식과 서비스를 제공하기 위해 맥도널드는 무형경쟁력(신속성)의 확보, 제품의 표준화(일관성), 서비스 훈련 등에 치중하였고 이것은 자신만의 독특한 기업문화로 정착되었다.

350페이지 분량의 5만 가지 이상의 항목을 포함하는 지침서에는 햄버거 재료에 대한 규정은 물론 고객응대 방법, 직원의 용모, 효율적인 조리실 배치, 각종 메뉴의 조리방법, 음식을 담는 방법, 매장의 청결유지법, 쓰레기통 위치 등 거의 모든 내용이 표준화되어 있다.

맥도널드의 유니폼을 입는 순간 모든 사람이 예외없이 맥도널드 방식을 동일한 방법으로 학습하고 맥도널드맨으로 육성된다. 표준화와 간소화라는 두 가지 원칙이 맥도널드 기업문화의 근간이 되고 있으며, 맥도널드의 햄버거 대학은 독특한 기업문화 보존을 위해 설립된 사내교육기관이다.

기업이 처한 환경에 대한 정확한 이해와 이에 기반을 둔 명백한 목표와 원칙 그리고 실천을 위한 경영자들의 솔선수범과 구성원들의 노력이 오늘날의 맥도널드 기업문화를 만든 것이다.

3. 3M - 창의성

3M은 연평균 200여개의 신제품을 개발해내면서 보유 특허수 525개, 최근 5년간 연구개발비 누계액이 51억 달러에 이르는 창의적인 기업이다. 3M의 제품은 메모지로부터 첨단 의료기기에 이르기까지 5만여 가지에 달 할 정도로 다양하다.

3M이 이처럼 많은 제품을 개발해 낼수 있었던 배경에는 창의성을 강조하는 특유의 기업문화가 있기 때문이다. 3M의 공유가치는 창의성이다. 이를 위해 소규모 사업부 조직의 설계, 신제품의 매출비중 설정, 고객과의 접촉 중시, 자율적 신제품 개발 지원, 제안제도 활성화 등으로 기업문화를 조성해왔다.

또한 구성원들의 실험정신과 모험심을 조장하여 창의력이 신제품

개발로 연결되도록 실패를 관대하게 받아들이고, 아이디어 창안자에게 권한을 대폭 위임하여 신제품 개발의 전 과정을 총괄하게 함으로써 적극적인 동기부여를 활용하고 있다.

이와같이 세부적·구체적인 경영행동으로 조성된 창의성 기업문화로 인해 3M은 혁신과 동의어로 사용되는 기업 브랜드를 만들 수 있었다.

4. 기업문화가 인사기능에 미치는 영향

인사기능은 인적자원에 대한 의사결정과 일상적 운영의 배경이 되는 관리시스템으로써 기업문화의 하부 시스템이라고 할 수 있다.

따라서 인사기능은 기업문화의 특징에 부합해야 하며, 전사적인 기업문화의 일관성이 항상 확보되어야 한다. 채용에서 퇴직에 이르는 인사시스템이 하나의 방향을 갖고 기업의 가치를 공유하고 있어야 기업 전반적으로 인사관련 시스템의 조화가 이루어지는 것이다.

기업문화가 폐쇄적이면 집단주의 및 연고주의 경향을 보이게 되고, 인력의 선발도 연고중심으로 이루어지게 되며, 반면 기업문화의 성격이 개방적이고 진취적이면 합리주의·성과주의 경향을 나타내게 되어 인력의 선발도 역량위주의 공개채용이 중심이 되고 또한 성과주의 보상시스템이 강하게 나타난다.

의사소통 방식에서도 기업문화가 자유롭고 개방적일 경우는 형식이나 지위·계층에 관계없이 구성원들 사이에 유기적인 의사소통이 일어나 조직구조도 간소화되고 소규모로 운영되며 비공식적인 상호작용이 활성화된다.

반면 기업문화가 폐쇄적일 경우에는 부서간·계층간 장벽으로 인하여 제언, 보고 등 상향적이고 개방적인 의사소통보다 지시, 명령 등의 수직적·하향적 의사소통이 더 많이 사용되는 경향이 나타난다.

(심화학습자료7) L 전자 성과주의 보상제도

1. 성과보상체계 및 유형별 특징

L 전자의 성과보상체계는 금전적·비금전적 보상으로 나뉘어 지며 금전적 보상체계는 크게 고정급여와 각종 인센티브, 경영성과급, 복리후생 등의 변동급여로 구분된다.

◦금전적 보상체계

1)기본연봉

L 전자는 완전 누적급 형태의 구조를 가지고 있어 당해 연도 연봉은 직급별, 연봉등급별 인상률을 반영한 금액을 전년도 연봉에 누적하여 결정하게 된다.

2)변동급여

변동급여의 경우 디지털인센티브 (DI: Digital Incentive)와 경영성과급, 복리후생 등으로 구분되며, 특히 DI는 L 전자의 특화된 성과보상 인센티브로서 활용도가 매우 높은 제도이다.

기본연봉	매년 직급별, 연봉등급별 차등조정	고정급, 직접임금
디지털인센티브(DI)	성과 우수자에게 지급	변동급, 직접임금
경영성과급	사업본부별 조직평가에 따라 차등 지급	
복리후생	개인별 해당 항목별 발생시 지급	변동급, 간접임금

·비금전적 보상 - 인정(recognition)

금전적 보상 외에 비금전적 보상(내재적 보상) 또한 중요한 의미를 갖고있다. 이는 언어적 인정, 상장, 축하행사, 감사서신, 부부동반 식사 초대 등의 사회적 강화 및 상품권, 선물 등의 유형적 상품 그리고 권한 위임, 정보공유 기회, 선호하는 업무수행 기회, 해외연수, 교육참여 등의 업무관련 인정 등을 들수 있다.

2. 평가방법 및 보상과의 연계방안

평가는 크게 3가지 영역으로 나뉘어 운영한다.

1)성과평가

사업의 성과지표와 개인의 달성목표를 연계하는 평가

2)역량평가

개인의 보유역량을 4가지(인성,관리,리더십,직무역량) 차원에서 평가

3)자진신고

개인의 희망과 적성을 직무배치에 반영하기 위한 평가

L전자는 성과평가와 역량평가를 각각 년1회 실시하며 각가의 평가 결과를 7대 3의 비율로 종합한 평가점수를 근거로 개인별 연봉등급을 결정한다.

3. 성과보상시스템의 문제점과 개선방향

최근 몇 년간 지속적으로 발전되어 온 성과보상시스템이 조직구성원의 성과마인드를 제고하고 조직내 건전한 긴장감을 제공하여 궁극적으로 회사 성과의 극대화를 이루는 데 많은 기여를 한 것은 분명하지만 이에 따른 부작용도 적지 않은 것으로 나타났다.

성과주의를 지나치게 강조하면서 개인간·조직간의 이기주의가 만연하고 단기 업적주의가 팽배함으로써 장기적 안목의 투자나 노력이 상대적으로 부족해진 것이 대표적인 문제점이라고 할 수 있다.

또한 조직내 신뢰감 형성 부족과 회사에 대한 충성도 저하로 전직의 기회가 많은 우수한 젊은 인재의 유출이 증가하고 있는 점은 기업의 지속적인 성과창출의 걸림돌이 되고 있는 상황이다.

이와같은 어려움을 극복하기 위해 L전자에서는 구성원의 동기부여를 위해 다양한 방안을 모색하고 있다. 즉 차등보상과 같은 금전적인 요인만으로는 한계가 있으며 일을 통한 동기 부여 방안 마련에 보다 많은 관심과 노력이 요구된다고 할 것이다.

또한 보상수단에 대한 다양화를 추구함과 동시에 각각의 보상 프로그램간의 연계성을 강화하여 구성원들의 다양한 니즈를 충족시키는 노력도 필요할 것이다.

‘성과 = 보상’이라는 기본원칙을 구성원 모두가 공감하기 위해서는 공정하고 객관적인 성과측정 모델을 지속적으로 업그레이드하고 공개주의 원칙하에 투명한 인사관리를 추진해 나가는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.

(심화학습자료8) K 사의 임금 피크제도 사례

K 사의 경우 기업성장이 한계에 도달하면서, 승진기회의 감소로 인한 인사적체가 시작되었다. 그럼에도 불구하고, 직원들이 타 금융권과 비슷한 연령대에 상위직급에 승진할 수 있도록 할 필요가 있었다.

그러나 인사적체를 해소하고 조직활성화를 위해 시작한 명예퇴직제도는 대부분 본인의 의사보다 권고형태로 이루어져 고용불안감으로 인한 직원들의 사기저하와 거부감, 조기퇴출에 따른 사회적 부작용이 야기되었다.

따라서 인사적체도 해소하고, 명예퇴직으로 인한 부작용도 줄일수 있는 새로운 제도의 도입이 절실히 필요하게 되었고 임금피크제를 도입

하게 되었다.

1) 일반현황

- 업종 : 금융업
- 노동조합 : 있음
- 정년 : 58세
- 근로자수 : 2,190명
- 고령자(50세이상)비율 : 8.6%

2) 제도내용

가. 직무조정 - 직군전환제 (Position Change)

환
-업무지원직 신설 : 임금피크시기 도달시 업무지원직(별정직) 전

- 전환시기 : 만55세
- 수행업무 : 오랜경험과 직무노하우를 필요로하는 전문업무 수

행

나. 임금조정 - 임금커브제 (Wage Curve)

-연차적 임금감소 : 1차년도(75%), 2차년도(55%), 3차년도
(35%)

- 퇴직금 중간정산 : 업무지원직 조정시 퇴직금 중간정산 실시

3) 효과

가. 근로자측면 : 고용불안 해소, 사회적 신분유지

나. 기업측면 : 구조조정외 대체효과, 인사적체 해소 및 인건비 절감, 도덕적 해이 방지

용어해설

제1장 인적자원관리의 기초개념

행동과학

인간행동의 보편적 기본원리를 과학적이면서 종합과학적 입장에서 연구하는 학문을 말한다. 따라서 행동과학은 인간행위에 대한 일반이론의 수립을 목표로 여러 과학분야에서 이루어진 행동연구를 하나의 통일적인 이론체계로 종합하려는 학문으로서의 성격을 갖는다.

시스템

시스템이란 특정목표를 달성하기 위해서 여러 구성요소들이 서로 유기적인 관련성을 맺고 있는 실체를 말한다.

직무확대

직무확대(job enlargement)는 지나친 전문화나 분업화에 따른 인간성 상실을 극복하기 위해서 작업의 흐름 속에서 기본작업의 수를 증대시키는 것이다.

직무충실화

직무충실화(job enrichment)란 직무가 질적으로 개선되도록 하는 것이며 작업자에게 자신의 업무를 계획·실행·통제할 수 있는 자주성과 책임을 보다 많이 부여하도록 직무를 재편성하는 것을 뜻한다.

목표관리(MBO)

목표관리(management by objectives)란 목표의 설정과 결과의 평가에 업무담당자를 참여시킴으로써 조직의 성과와 종업원의 만족을 증진시키고자 하는 관리기법이다.

과업관리

과업(task)이란 한 종업원에게 명확히 부여된 하루의 공정한 일의 양을 뜻하며, 이러한 과업을 기준으로 임금의 차이를 둠으로써 생산성을 제고시키려는 테일러의 과학적 관리를 과업관리(task management)라고 한다.

변화담당자

변화담당자(change agent)란 조직내 구성원이거나 외부인일 수도 있으며 변화를 자극·지도·안정시키는 역할을 담당하는 원조적 전문가를 뜻한다. 예를 들면 연구원, 훈련가, 상담자등과 같이 조직내의 다양한 협력 역할을 맡고 있는 사람들을 변화담당자라 할 수 있다.

X이론과 Y이론

Y이론은 사람들이 원래 게으르거나 신뢰할 수 없는 것이 아니라, 적절히 동기만 부여되면 인간은 기본적으로 자기통제적일 수 있으며 작업에서도 창조적일 수 있다는 인간에 대한 가정이다. 한편 X이론은 Y이론과 대조적인 것으로, 인간은 선천적으로 게으르고 책임지지 않고 무능하므로 채찍을 가해서 열심히 일하도록 해야 한다는 인간관이다. 여기에서 X이론은 순자의 성약설에, 그리고 Y이론은 맹자의 성선설에 비유할 수 있다.

동태적 조직

동태적 조직(flexible organization)이란 오늘날과 같은 불확실성의 시대에 급변하는 환경에 적응하기 위해서 유연성을 보유하고 있는 것으로, 보다 구체적으로는 프로젝트 조직(project organization)이나 매트릭스 조직(matrix organization)과 같은 것들이 동태적 조직에 속한다.

사회인 가설 (social man hypothesis)

인간관계론의 인간관으로서 인간의 비합리적이고 감정적인 측면에 중점을 두어서 인간행동을 이해하려는 인간관이고, 이것은 경제인 가설(economic hypothesis)과 대조적이다. 여기에서 경제인 가설이란 인간의 합리적인 측면에 중점을 두어서 인간행동을 이해하려는 과학적 관리론의 인간관이다.

제2장

인적자원관리이념 또는 철학

경영자가 인간을 다루는 기본적인 사고방식(way of thinking)이며, 이것은 경영자가 종업원을 경영목적에 결합시키기 위한 경영활동에서

나타나는 일관된 성향으로 나타난다.

인적자원관리방침(personnel policy)

인적자원관리활동의 기본원칙 또는 방향을 말하며, 경영자의 인적자원관리 철학을 구체적인 방침으로 밝혀 일상적인 인적자원관리 문제의 결정을 내리는 데 있어서 지키도록 함으로써 개별적인 인적자원관리에 관한 의사결정이 합리적이고 일관성을 가질 수 있게 된다.

생산성목표(productivity goal)

조직구성원의 만족과 같은 인간적인 측면보다 과업 그 자체를 달성하기 위한 조직의 목표를 말한다. 이것은 전통적인 인사관리의 목표였다.

유지목표(maintenance goal)

조직의 과업과는 별도로 조직자체의 유지 또는 인간적 측면에 관계된 목표이다. 조직의 유지라는 것은 현대조직의 계속성을 생각할 때 이해될 수 있는 것으로서, 조직의 내적·외적 압력에서 자신을 보호해 나가는 것을 말한다. 유지목표는 과도기적 인적자원관리 목표였으며, 오늘날 인적자원관리자는 생산성목표와 유지목표의 조화를 시킬 수 있는 지혜를 짜내야 하는 부담을 안고 있다.

Y이론

인간본성의 기본가정 중의 하나로서 X이론과 대조적인 인간관이다. 즉 인간의 무책임성과 무능력 및 타율성을 내세우는 X이론과 대조적으로, Y이론은 인간을 기본적으로 자율적이고 무한한 잠재력을 가지고 있는 존재로 보아 능력개발과 적절한 동기유발이 중요함을 지적하고 있다.

근로생활의 질 또는 직장생활의 보람(QWL)

산업화에 따른 단순화·전문화에서 과생되는 소외감, 단조로움, 인간성 상실에 대한 반응으로 나타난 개념이며, 인간성 회복의 관점에서 직무의 내용과 방법의 재설계, 조직 내의 성장 및 발전 기회의 공정성 제고, 직장생활과 사생활의 조화 등을 통해서 직장을 보람 있는 일터로 느끼도록 하는 제반 인사프로그램을 뜻하고 있다. 우리나라에서도 경영자

총협회를 중심으로 보람 있는 일터 운동을 전개하는 기업이 많이 있다.

자기개발(SD: self development)

현대 인적자원관리에서 중요시되는 것으로 무한한 잠재력의 자학 자습에 의한 개발이 강조되고 있다. 자기개발 교육은 OFF J.T 및 O.J.T와 함께 중요한 교육훈련의 방법이 되고 있다. 여기에서 SD는 본인의 책임으로 라인과 스태프의 지원을 받아서 이루어지는 것이며, OFF J.T(OFF the job training)는 직속상사에 의해서 일상적인 업무수행과정에서 실시하는 비체계적 교육이다.

인사정보시스템(PIS) 또는 인적자원정보시스템(HRIS)

인적자원관리에 관한 의사결정을 내릴 때 요청되는 제반정보를 신속·정확하게 제공해주기 위한 것으로 직무·인간·환경 등에 관한 제반정보를 수집·분석하여 보관하고 있다.

모티베이션(motivation)

인간의 결핍된 욕구의 충족과정에서 이루어지는 것으로 개인의 특정한 목표지향적 행위가 지속적으로 유발되도록 하는 경영자의 의도라고 말할 수 있다.

개방시스템 또는 개방체계

폐쇄시스템(closed system)의 개념과 대조적인 것으로, 시스템의 경계밖에 있는 환경의 영향을 인정하는지의 여부에 따라 구별되고 있다. 여기에서 개방시스템은 조직 또는 기업시스템과 환경과의 상호작용을 인정하는 사고방식이며, 폐쇄시스템은 이것을 부정하는 입장을 취한다. 오늘날 분석할 수 없으며 개방시스템적 관점에서 분석되어야 한다.

제3장

직무분석(job analysis)

직무의 성격에 관한 모든 중요한 정보를 수집하고, 이들 정보를 관리목적에 적합하도록 정리하는 체계적 과정이다. 즉 직무분석은 조직이 요구하는 일의 내용 또는 요건을 정리·분석하는 과정이라고 말할 수 있다.

직군(job family)

유사한 종업원 특성을 요구하거나 유사한 과업을 내포하고 있는 둘 이상의 직무의 집단(group of jobs)을 말하며, 이러한 것들은 일반적으로 직무분석에 의해 결정되며, 순화보직이나 교육훈련 및 인사고과를 위해서 이러한 직군들을 분류하는 것이 오늘날 중요시되고 있다.

직무급(job wage system)

동일노동, 동일임금의 원칙에 입각하여 직무의 상대적인 가치에 따라 임금액이 결정되는 임금제도이며, 이것은 직무분석과 직무평가의 결과에 근거하여 실시될 수 있다.

중요사건법

직무행동 중에서 보다 중요하거나 가치 있는 면에 대한 정보를 수집하여 직무의 내용과 성질을 분석하는 것을 말한다. 이는 주로 감독자에 의해 수행되며, 먼저 중요사건이 포착되어지고 전체로서의 직무에 대한 난이도, 빈도, 중요성 또는 기여도가 평가된다.

워크샘플링(work sampling)

단순한 관찰법보다 세련된 직무분석법이며, 전체의 작업과정 동안 무작위적인 간격으로 많은 관찰을 행하여 직무행동에 관한 정보를 얻는 방법이다.

직무기술서(job descriptions)

직무분석의 결과에 의거하여 직무수행과 관련된 과업 및 직무행동을 일정한 양식에 기술한 문서이다.

직무명세서(job specification)

직무분석의 결과를 직무요건 중심으로 정리한 직무기술서를 근거로, 인적요건 중심으로 일정한 양식에 정리한 서식이다. 이러한 직무명세서는 인적요건에 중점을 둔 것이므로 직무기술서의 직무기술에서 인적요건을 이끌어내는 것이 보다 유용성이 높다고 할 수 있다.

직무평가(job evaluation)

직무분석에 의해서 작성된 직무기술서 또는 직무명세서를 기초로 하여 이루어지며, 이것은 조직에 있어서 직무의 상대적 가치를 타직무와 비교하여 결정하는 체계적 과정이며, 직무급 도입의 기초작업이기도 하다.

서열법(ranking method)

가장 오래되고 간단한 직무평가의 한 방법으로서 전체적 · 포괄적 관점에서 각각의 직무를 상호비교하여 그 순위를 결정하는 방법이다.

분류법(classification method)

서열법에서 좀더 발전된 것으로, 어떠한 기준에 따라서 사전에 만들어 놓은 여러 등급에 각 직무를 적절히 판정하여 맞추어 넣는 평가방법을 말한다.

점수법(point rating method)

직무를 여러 구성요소, 즉 숙련, 책임, 노력, 작업환경 등과 같은 평가요소로 구분하여 각 요소별로 그 중요도에 따라 점수를 준 후 이 점수를 총계하여 각 직무의 가치를 평가하는 방법이다.

요소비교법(factor comparison method)

기업조직에 있어서 핵심이 되는 몇 개의 기준직무(key jobs)를 선정하고 각 직무의 평가요소를 기준직무의 평가요소와 결부시켜 비교함으로써 모든 직무의 상대적 가치를 결정하는 방법이다.

직무분류(job classification)

동일 또는 유사한 역할이나 능력을 갖는 직무의 집단 즉 직무군으로 분류하는 것을 말한다. 여기에서 직무군은 하나 또는 둘 이상의 능력 승진의 계열을 가지며 각각 간단히 대체될 수 없는 전문지식과 기능의 체계를 가진 것이다.

제4장

인사고과(performance appraisal)

조직구성원들의 현재 또는 미래의 능력과 업적을 평가함으로써 각

중 인사시책에 필요한 정보를 획득·활용하는 것이다. 전통적인 인사고과는 과거지향적이고 상벌목적 위주의 것이었으나 오늘날은 미래지향적이고 개발목적 위주의 인사고과가 이루어지고 있다.

서열법

인사고과방법으로서의 서열법(ranking method)은 종업원의 업적과 능력에 대하여 순위를 매기는 방법이다. 가장 우수한 사람은 가장 우수하지 못한 사람을 뽑고 또 남은 사람 가운데서 가장 우수한 사람과 가장 못한 사람을 뽑아 서열을 매기는 교대서열법(alternative ranking method)과, 임의의 2명씩을 비교하는 것을 되풀이하여서 서열을 결정하는 쌍대비교법(paired-comparison method)이 있다.

평정척도법

인사고과방법으로서의 평정척도법(graphic rating scales)은 전형적인 인사고과방법으로서, 종업원의 자질을 직무수행상 달성할 정도에 따라 사전에 마련된 척도를 근거로 하여 고과자로 하여금 체크할 수 있도록 하는 방법이다.

대조표법

인사고과방법으로서의 대조표법(check list method)은 설정된 평가세부일람표에 따라 체크하는 방법이다. 고과자는 평가항목의 일람표에 따라 미리 설정된 장소에 체크만 하고 그에 대한 평가는 인사과에서 하는 것이 보통이다.

강제할당법

인사고과방법으로서의 강제할당법(forced distribution method)은 미리 정해 놓은 비율에 맞추어 피고과자를 강제로 할당하는 방법이다. 예컨대 A(10%), B(20%), C(40%), D(20%), E(10%)로 피평가자를 강제할당시키는 방법이다.

중요사건서술법

인사고과방법으로서의 중요사건서술법(critical incident appraisal)은 기업목표달성의 성패에 영향이 큰 중요사실을 중점적으로 기록·검토하여 피고과자의 직무태도와 업무수행능력을 개선토록 유도하는 고과

방법이다.

자기신고법

인사고과방법으로서의 자기신고법(self-description method)은 피고과자가 자기능력(기술, 지식 등)과 희망(직무, 교육, 훈련 등)을 기술하여 정기적으로 보고하여 그것을 고과하고, 그 결과를 이동·교육 등 인력관리의 보조자료로 활용하는 것이다.

목표관리법(MBO)

인사고과방법으로서의 목표관리법(management by objectives)은 해당 종업원이 직속상사와 협의하여 작업목표량을 결정하고, 이에 대한 성과를 부하와 상사가 같이 측정하고 평가하는 방법이다.

평가센터법(AC)

인사고과방법으로서의 평가센터법(assessment center ; AC) 또는 인적평가법(human assessment center ; HAC)은 평가를 전문으로 하는 평가센터를 만들고 여기에서 다양한 자료를 활용하여 고과하는 방법으로, 중간관리직의 선발에 특히 유효한 방법이다.

행위기준고과법(BARS)

인사고과법으로서의 행위기준고과법(behavior anchored rating system)은 평정척도법의 결점을 시정하기 위한 시도에서 개발된 것이며, 중요사실서술법이 발전된 것으로 구체적인 행동에 근거를 두어 피고과자를 평가하는 것이다.

신뢰도

평가의 신뢰도(reliability)는 평가자 및 평가도구의 항상성과 객관성을 뜻하며, 이것은 반복평가, 2분법, 복수구성법 등에 의해서 검증될 수 있다.

타당도

신뢰도가 고과자 및 고과도구의 항상성과 객관성을 평가하는 것이 라면 타당도(validity)는 고과도구의 내용과 구성에 있어서의 합리성 여부를 지칭한다. 따라서 타당성의 분석에서 가장 중요한 것은 평가도구의

내용타당성(content validity)과 구성타당성(construct validity)이다.

간격배율법

고과결과의 조정방법으로서 간격배율법은 평가결과의 분포에 큰 차이가 있는 두 개 또는 그 이상을 동일한 표준범위에 비율별로 확산 또는 축소시켜 일률적으로 조정하는 방법이다.

목적별고과

고과는 급여, 상여 등과 같은 보수상의 목적과 이동, 승진, 교육 등과 같은 신분상의 목적을 위해서 실시되고 있으며, 과거에는 이러한 목적에 모두 활용하는 다목적고과를 실시했으나 앞으로는 목적에 따라 고과를 명확히 하여 보다 정확한 평가와 그 결과의 활용이 이루어지도록 해야 한다.

상동적 태도

상동적 태도(stereotyping)란 사람에 대한 경직적인 편견을 가진 지각을 뜻하는 것으로서, 타인에 대한 평가가 그가 속한 사회적 집단에 대한 지각을 기초로 해서 이루어지는 것을 말한다. 원래 스테레오타입(stereo type)이란 인쇄공들이 쓰는 말로서, 인쇄를 걸기 전에 만드는 연판을 뜻하는 것이었다. 그러던 것이 1922년 미국의 저널리스트 리프만(W. Lippman)에 의해 사람을 지각하는 데 있어서의 편견을 나타내는 용어로써 처음 사용되었다.

주관의 객관화

주관의 객관화(projection)란 자기 자신의 특성이나 관점을 다른 사람에게 귀속 또는 전가하는 것을 말한다. 원래의 심리학적 의미에서의 주관의 객관화는 수용불가능한 감정들로부터 우리 자신을 방어하는 방어기제이다. 즉, 다른 사람에게 비난을 투사함으로써 죄책감이나 실패감으로부터 풀려나가는 것을 가리키는 말이다.

현혹효과

타인을 평가하는 데 있어 또 하나의 편견으로 현혹효과 또는 후광효과라고 불리는 것이 있다. 현혹효과(halo effect)란 한 분야에 있어서의 어떤 사람에 대한 호의적 혹은 비호의적인 인상이 다른 분야에 있어

서 그 사람에 대한 평가에 영향을 주는 경향을 말한다. 즉, 한 삶에 대한 전반적인 인상을 구체적 특징평가에 일반화시키는 오류이다. 예컨대 성실해 보이는 사람은 실제의 업무성과와는 관계없이 업무에 능력이 있다고 판단해버리는 것이다.

상관적 편견

앞의 현혹효과와도 관련이 있는 것으로서 우리는 누구나 타인에 대해 조리있는 인상을 형성하는 데 도움을 받는 어떤 퍼스넬리티이론을 가지게 된다 즉, 사람마다 타인의 퍼스넬리티를 그 나름대로 판단하는 독자적인 틀 내지는 방향감각을 갖고 있다는 말이다. 이러한 경향은 내재적 퍼스넬리티이론(implicit personality theory)으로 불리어지고 있는데, 이것이 바로 상관적 편견(correlational bias)이다. 즉, 우리는 사람의 특질 중에 어떤 것들은 서로 상관관계가 있다는 가정을 가지고 있다는 것이다. 예컨대, ‘근면하다’하는 특질과 ‘정직하다’라는 특질이 서로 관계가 깊은 것으로 생각하는 사람이 많다.

관대화경향, 가혹화경향 및 중심화경향

여러 사람을 집단적으로 평가하는 경우 평가의 분포와 관련하여 몇 가지 오류가 발생한다. 우선 관대화경향이란 개인을 평가할 때 가급적이면 후하게 평가하려는 경향을 말한다. 반면, 가혹화경향이란 가혹하게 평가하여 평가결과의 분포가 아래로 편중되는 경향이다. 또 중심화경향이란 대다수의 평가가 가운데로 몰리는 것으로, 예컨대, 학점의 80%가 C로 평가되는 것을 말한다. 이는 어떤 면에서는 평가의 포기를 뜻한다.

제5장

인력계획

확보관리의 전제가 되는 것으로 현재 및 미래의 시점에서 기업이 필요로 하는 인력의 수와 유형을 사전에 예측, 규정하고, 이에 대한 사내·사외에서의 인력의 공급을 예측하는 것이다.

인력예측기법

인력예측기법에는 인력의 수요예측기법과 공급예측기법이 있고,

인력의 수요예측기법은 하향식으로서 거시적 방법과 상향식으로서 미시적 방법으로 구분되며, 인력의 공급예측기법은 승진도표난 인력기능목록 또는 마아코프체인(Markov chain)방법 등이 있다.

마아코프체인 모형

내부인력예측의 한 방법으로 안정적인 조건 아래에서 승진, 이동, 퇴사의 일정비율을 적용하여 장래 각 기간에 걸친 직급별 현재인원의 변동상황을 예측하는 OR기법이다.

모집

선발을 전제로 하여 양질의 인력을 조직으로 유인하는 과정이고, 모집원은 사내모집원과 사외모집원으로 크게 구분할 수 있다. 여기에서 사내모집원으로는 인력기능목록과 사내공모제도를 이용하는 방법이 있고, 사외모집원으로는 광고활동, 직업소개소, 현직종업원에 의한 추천, 교육훈련기관, 노동조합, 예기치 못한 응모자, 가까운 친족 등이 있다.

사내공모제도

사보나 사내게시판을 통해 인력의 충원이나 필요한 직위나 응모자격요건을 알려서 관심 있는 내부응모자가 응모할 수 있도록 하는 것이다.

선발

모집활동을 통해서 응모한 많은 후보자 중에서 조직이 필요로 하는 자질을 갖춘 사람을 선별하는 과정이고, 선발도구는 시험과 면접으로 대표된다. 여기에서 사용하는 선발도구들은 신뢰성과 타당성이 높아야 하고, 이를 위해서는 적절한 선발비율을 유지할 수 있어야 한다.

선발비율

총응모자수에 대한 선발예정인원수의 비율이다. 선발비율이 1에 가까울수록 조직입장에서는 바람직하는 못하고, 반대로 선발비율이 0에 가까울수록 조직입장에서는 바람직하다.

신뢰성

어떤 시험을 동일한 사람이 동일한 상황에서 반복해서 보았을 때

그 결과가 서로 일치하는 정도를 뜻한다. 즉 신뢰성은 시험결과의 일관성을 뜻한다.

타당성

시험이 측정하려 하는 내용 또는 대상을 정확히 검정하는 정도를 뜻한다.

기준관련타당성

시험성과와 하나 또는 그 이상의 기준치를 비교함으로써 결정되고, 여기에는 동시적 타당성모형과 예측적 타당성모형이 있다.

동시타당성

현직종업원에 대해서 시험을 실시해서 그 시험성과와 현재 그 종업원의 직무성과를 비교하여 타당성을 검사하는 방법이다.

예측타당성

선발시험을 치루어서 합격한 지원자들의 시험성과와 입사후의 직무성과를 비교하여 타당성을 검사하는 것이다.

내용타당성

측정대상의 취지를 어느 정도 시험문제에 담고 있는가를 알아보아서 타당성을 검사하는 것이다. 이것은 직무성과의 중요한 측면을 시험이 요구하는 내용이나 행위에 얼마나 잘 나타내고 있는가를 뜻한다.

배치

선발된 인원을 가 직무에 배속시키는 것을 말하고, 일단 배치된 종업원을 필요에 따라 재배치하는 것을 이동이라고 한다. 배치관리에서 지켜야 할 기본원칙으로는 적재적소주의, 인재육성주의, 균형주의가 있다.

제6장

경력관리(CDP)

조직에서 개인의 목표와 조직의 목표가 조화되도록 하는 인적자원

관리제도이다. 조직의 입장에서는 경력경로와 경력요건 등을 설정해 주고, 개인은 자신의 성찰 속에서 가장 적합한 경로를 선택하고 자신의 경력목표 달성을 위해서 부단히 능력개발을 시도하는 것이다.

경력목표

개인이 조직에서 도달하려고 하는 최종의 직위(예 : 중역, 사장)이다.

경력경로

개인이 설정한 경력목표에 도달할 수 있는 길이며, 개인이 경험했거나 앞으로 경험해야 할 직위의 연속을 뜻한다.

경력계획

개인의 경력목표에 이르는 경력경로 중에 최적의 경로를 선택하는 것을 뜻한다.

경력개발

개인이 세운 경력계획을 달성하기 위해서 개인이나 조직이 능력개발에 참여하는 것을 뜻한다.

경력 닻

조직내의 개인들이 경력을 선택하고 발전시키도록 영향을 주는 욕구나 동기의 조합을 뜻한다.

경력교육

조직구성원들이 경력관리의 개념과 목적 및 실시했을 때 돌아오는 혜택 등을 알고 경력관리에 적극 참여하도록 하는 교육을 뜻한다.

경력정보

조직구성원들이 경력을 성공적으로 개발하는 데 필요한 정보를 뜻한다. 조직은 제도적 차원이나 개인적 차원에서 이러한 정보를 체계적으로 제공해 주어 개인의 경력과 관련된 의사결정을 지원해 주어야 한다.

경력상담

개인이 자신의 경력을 성공적으로 관리할 수 있도록 경력에 관한 진로지도나 상담을 제공하는 것이다. 이때 상담자는 단순히 종업원들이 말하는 것을 들어주기도 하고 특정한 직무에 관한 정보를 제공하거나 또는 종업원의 관심분야를 발견해 주기도 한다.

직무순환

능력개발에 주목적을 두고 행해지는 수평적 이동형태이다. 이것은 기능이나 작업조건, 책임 및 권한 등이 현재까지 담당했던 직무와는 성격상 다른 직무로의 이동을 뜻한다.

승진

수직적 이동의 형태이고, 조직에서 구성원의 직무서열 또는 자격서열의 상승이 이루어지는 것을 뜻한다. 이러한 승진의 유형에는 신분자격승진, 직능자격승진, 역직승진, 직위승진 등이 있다.

연공주의

조직구성원의 승진에 있어서 근무경력, 즉 시간의 차이에 따라서 승진에 우선권이 주어진다는 개념으로서 근무년수에 비례해서 개개인의 업무능력과 숙련도가 신장된다는 기본적 사고에 근거하고 있다.

능력주의

일반적으로 조직구성원이 조직의 목표달성에 기여하는 업무수행능력에 따라 승진에 우선권을 준다는 것으로서, 합리적 사고방식을 강조하는 구미 각국에서 일찍이 발전된 개념이다.

훈련의 전이

교육프로그램의 유용성을 평가할 때 고려되는 1차적 기준으로서, 훈련에서 학습된 행위가 실제직무에 적용될 수 있는가의 여부를 뜻한다.

직무상 교육(O.J.T.)

현재 수행하고 있는 업무수행과정과 관련하여 상사의 지도가 이루어지는 것을 뜻한다.

집합교육(OFF. J.T.)

현재 수행하고 있는 직무를 떠나서 연수원이나 실습장에서 다수의 사람을 대상으로 이루어지는 교육을 뜻한다.

자기개발교육(S.D.)

시간과 공간을 극복하여 자신이 자발적으로 선택해서 책임지고 참여하는 것으로, 통신교육방식으로 이루어지는 것이 일반적이다.

사전사후법

교육훈련 평가방법의 하나로 피훈련자에 대한 훈련받기 전과 후의 성과 또는 행동변화를 비교·평가하는 것을 뜻한다.

통제집단법

교육훈련 평가방법의 하나로 교육훈련을 받은 시험집단의 성과 또는 행동변화를 교육훈련을 받지 않은 통제집단에 비추어서 평가하는 것을 뜻한다.

제7장

조직구조

조직의 목표달성을 이루는 데 필요한 전문화된 활동들을 결정하고, 이 활동들을 어떤 논리적인 유형에 따라 집단화시키고, 이런 집단화된 활동들을 어떤 직위나 개인의 책임하에 할당하는 것이다.

조직과정

인간이 조직내에서 담당하고 있는 직위간의 업무활동이 일상적으로 행하여지는 관계, 즉 업무활동의 흐름이라 할 수 있다. 조직의 과정은 구조라는 고정된 관계하에서 일상적으로 이루어지는 활동관계이고, 조직의 구조는 조직의 과정과 통합됨으로써 활력을 얻게 된다.

조직설계

조직의 목표를 달성하기 위해서 조직의 구조를 재구성하거나 변경하는 것이다. 이러한 조직설계에서 기본적으로 알아두어야 할 개념은 조직구조의 기본변수, 조직설계의 기본관점, 조직구조의 기본유형, 조직구

조의 상황변수 등이다.

기계적 조직

고도의 집권화와 공식화로 대변되는 조직으로, 인간의 자유재량보다 규칙, 규정, 절차에 따른 통제가 강조되는 수직적 관료제조직이다.

유기적 조직

기계적 조직과 대조가 되는 특성을 갖는 조직으로, 직무, 권한, 책임관계의 탄력성, 분권적 결정, 수평적, 인격적 상호작용에 따라서 특정 지워지는 유연성이 있는 조직이다.

상황이론

조직구조의 설계나 재설계의 경우에 상황요인, 즉 환경, 기술, 규모 등을 고려해야 한다는 입장에서 조직구조의 유일한 최선의 방법(one best way)이 없다는 입장을 강조하는 이론으로, 보편론적 관점에서의 이론과 대조적이다.

직무설계

직무를 수행하는 사람에게 의미와 만족을 부여하려고 함과 동시에 생산조직이 그 목표를 더욱 효율적으로 수행할 수 있도록 일련의 작업과 단위직무내용 및 작업방법을 변경하는 것이다.

직무확대

수평적 직무부하(horizontal job loading)라고도 부르는 것으로, 현대적 직무설계의 한 방법이다. 이것은 지나친 전문화나 분업화에 따른 인간성 상실을 극복하기 위해서 작업의 흐름 속에서 기본작업의 수를 증대시키는 것이다.

직무충실화

수직적 직무부하(vertical job loading)라고도 하는 것으로서, 직무확대와 더불어 직무설계의 주요한 방법이 되고 있다. 이것은 직무가 질적으로 개선되도록 하는 것으로 보다 높은 수준의 기술과 지식을 필요로 하고, 작업자에게 자신의 성과를 계획, 실행, 통제할 수 있는 자주성과 책임을 보다 많이 부여하도록 직무를 재편성하는 것을 뜻한다.

목표관리(MBO)

목표설정과 결과에 따른 평가에 체계적 방법을 이용함으로써, 조직의 성과와 종업원의 만족을 증진시키려고 하는 관리기법이다. 따라서 MBO는 목표설정과 평가의 두 가지 부분으로 나누어진다.

조직문화

조직구성원들의 활동의 지침이 되는 행위규범을 창출하는 공유된 가치나 신념의 체계이다. 이러한 조직문화는 구성원들의 행위기준을 제시함으로써 그들을 결합시키는 접착제 구실을 한다.

조직분위기(풍토)

조직의 여러 본질적 특성이나 속성에 대한 구성원들의 상대적이고 주관적인 지각의 총체이다. 따라서 조직분위기 또는 조직풍토는 객관적인 조직의 특성 그 자체가 아니라 주관적인 지각의 결과로서 나타나는 상대적인 개념이다.

조직개발(OD)

조직의 인간적 측면, 즉 행위중심적인 측면에서 행동과학적 지식과 기법을 활용하여 조직목적과 개인의 성장의욕을 결부시켜 조직전체의 변화, 발전을 도입하려는 것이다.

제8장

임금

사용자가 근로의 대가로 근로자에게 지급하는 일체의 금품을 말하고, 근로자의 입장에서 볼 때는 생활의 원천이 되는 소득이며, 사용자의 입장에서 보면 제품원가를 구성하는 노무비가 된다.

최저임금제도

근로자에게 지급되는 임금의 최저액을 정하는 제도이다.

승급

동일직급 내에서의 임금수준의 변화로, 종업원이 담당하고 있는

직무와 직능의 질은 변화하지 않으나 같은 정도의 일 속에서 기능이나 능력이 향상되어가기 때문에 발생하는 것이고, 임금 수준의 상승폭은 그리 크지 않다.

승격

직무나 직능의 질이 향상된 것을 이유로 해서 행해지는 자격등급의 상승으로, 일반적으로 승급과는 달리 매년 실시되는 것은 아니고 흔히 승진과 관련해서 실시된다.

베이스업

승급이 기업내에서 미리 정해진 임금기준선을 따라서 연령, 근속년수, 또는 능력의 신장, 직무의 가치증대 등에 따라 기본급이 증액되어가는 것을 뜻하는 데 반해서, 베이스업은 연령, 근속년수, 직무수행능력이라는 관점에서 동일조건에 있는 자에 대한 임금의 증액이다. 따라서 승급이 일정한 임금곡선상에서의 상향이동인데 반해서, 베이스업은 임금곡선 자체를 전체적으로 상향이동시키는 것이 된다.

임금체계

넓은 의미의 개념으로는 임금의 구성내용을 뜻하고, 좁은 의미로는 기본급의 산정원리를 뜻한다.

연공급

임금이 근속년수를 중심으로 변화하는 것으로, 기본적으로 생활급적 사고원리에 따른 임금체계라 할 수 있다.

직능급

직무수행능력에 따라서 임금의 사내격차를 만드는 체계로, 능력급체계의 대표적인 것이다.

직무급

직무의 중요성과, 곤란도 등에 따라서 각 직무의 상대적인 가치를 평가하고, 그 결과에 따라서 임금액을 결정하는 체계이다.

임금형태

임금의 계산 및 지불방법에 관한 것으로 임금체계와는 별도의 것이다. 임금형태 가운데 가장 대표적인 것은 시간급제와 성과급제이다.

시간급제

수행한 작업의 양과 질에는 관계없이 단순히 근로시간을 기준으로 해서 임금을 산정·지불하는 방식이다.

성과급제

노동성과를 측정해서 측정된 성과에 따라 임금을 산정·지급하는 제도이다.

집단지급제

근로자 개개인을 중심으로 임금을 책정·지급하는 개인임금제도에 대립되는 것으로, 일정한 근로자 집단별로 임금을 산정하여 지급하는 제도이다.

순응임률제

주어진 여러 가지 조건이 변할 때에는 거기에 순응해서 임금률도 자동적으로 변동·조정되도록 하는 제도이다. 여기에는 생계비순응임률제, 이익순응임률제, 판매가격순응임률제가 있다.

이익분배제

기본적 보상 이외에 각 영업기마다 결산이익의 일부를 종업원에게 부가적으로 지급하는 제도이다.

스캔론플랜

성과분배제의 일종으로, 종업원들의 제안을 통한 경영참여의 대가로 개선된 성과를 판매가치를 기초로 분배해 주는 특수임금제도이다.

럭커플랜

럭커가 주장한 성과배분방식으로 스캔론플랜과 다른점은, 성과배분의 기초를 스캔론플랜이 생산의 판매가치에 둔데 비해서 부가가치를 그 기초로 하고 있다.

연봉제

종업원의 능력 및 실적을 평가하여 계약에 의하여 연간임금액을 결정하고 이를 매월 분할하여 지급하는 능력중시형 임금지급체계로서, 미국에서는 일반화된 형태이다.

임금피크제

일정 연령이 되면 임금을 삭감하는 대신 정년은 보장하는 제도. 워크 셰어링(work sharing)의 한 형태로, 일정 연령이 된 근로자의 임금을 삭감하는 대신 정년까지 고용을 보장하는 제도를 말한다.

복지후생

종업원의 생활수준 향상을 위해서 시행되는 임금 이외의 간접적인 제급부를 뜻한다.

카페테리아식 복지후생

각각의 종업원들이 기업이 제공하는 복지후생제도나 시설 가운데 원하는 것을 선택함으로써 자신의 복지후생을 원하는 대로 설계할 수 있도록 하는 것이다.

제9장

인간관계

다수의 인간으로 구성된 조직을 형성할 때 이루어지는 조직에서의 사람과 사람 사이의 관계를 뜻하며, 경영학에 있어서 인간관계란 단순히 상호관계의 측면에서가 아니라 조직의 효율성을 향상시킬 수 있는 측면에서의 인간관계를 뜻한다.

과학적 관리법

과업을 기초로 한 업적의 특성, 작업과 계획부문의 분리, 직능별 직장제도와 작업지시표, 차별적 성과급제도 등을 주요한 특징으로 하는 관리방식이고, 경제인적 인간관에 의해 전개되는 이론이다.

인간관계론

사회인적 인간관에 따라서 전개되는 이론으로, 과학적 관리법에 대한 비판과 반성에 의해서 지적되어 경영학에 새로운 시각을 가져왔다. 이러한 인간관계론이 등장한 이후에 인간에 대한 관심이 높아지고, 인간관계가 조직의 효율성에 커다란 영향을 미친다는 것이 명백해졌다.

행동과학론

인간행동에 관하여 객관적인 방법으로 수집된 경험적 증거에 따라서 일반적 법칙을 확립하고, 인간행동을 과학적으로 설명하고 예측하는 것이다.

제안제도

조직체의 운영이나 작업의 수행에 필요한 여러 가지 개선안을 일반종업원으로 하여금 제안하도록 하고, 그것을 심사하여 우수한 제안에 대해서는 적절한 보상을 하는 제도이다.

인사상담제도

종업원이 가지고 있는 불평 · 불만이나 고민에 대해서 전문적인 조언을 하고 문제해결에 도움을 줌으로써, 개인적인 인격성장을 촉진하고 아울러 직장의 사기를 양양시키기 위해서 채택되는 제도이다.

사기조사

종업원의 작업의욕을 저해하는 요인과 그들이 불만 · 불평하는 이유들을 파악해서 대책수립을 하기 위한 기초 자료를 얻기 위한 것으로, 태도조사와 통계적 방법으로 이루어진다.

고충처리제도

종업원의 불평 · 불만이 정식으로 서류화되어 제시된 고충을 신속하게 처리해 주는 제도로, 상향적 커뮤니케이션 방안이 하나이다.

노사관계

노동자인 종업원과 사용자인 기업주 또는 경영자와의 관계를 주요 내용으로 하므로, 실제로는 노동조합과 기업 그리고 이에 영향을 미치는

정부와 관련된 제문제를 대상으로 하며, 노사협조내지는 산업평화를 목적으로 하게 된다.

노동조합

노동조건을 유지·개선을 위하여 만들어지는 노동자의 항구적인 단체이다. 노동조합의 유형은 직업별·산업별·기업별로 구분되고, 직업·산업·기업의 구분이 없는 일반노동조합이 있다.

우리 나라의 노동조합법에 의하면 노동조합이란 근로자가 주체가 되어 자주적으로 단결하여 근로

조건을 유지·개선과 근로자의 복지증진, 기타 경제적·사회적 지위의 향상을 목적으로 조직하는 단체 또는 그 연합단체를 뜻한다고 규정되어 있다.

숍시스템

조합원의 확보방법을 지칭하며, 가장 강력한 방법으로 클로즈드숍(closed shop)과 가장 약한 방법으로 오픈숍(open shop)이 있고, 그 중간적인 것으로 유니온숍(union shop)의 세가지 기본숍제도와 있다.

체크오프시스 조합비

일괄공제제도 뜻하며, 조합원 2/3 이상의 동의가 있으면 조합은 세력확보의 수단으로 체크오프조합을 둘 수 있다.

부당노동행위

미국에서 1935년의 와그너법이 사용자의 조합활동에 대한 간섭, 조합지배, 차별대우, 단체교섭거부 등을 부당노동행위로서 금지하는 규정을 둠으로써 확립된 제도이다.

황건계약

근로자가 노동조합에 가입하지 않을 것, 조합으로부터 탈퇴할 것, 또는 특정어용조합에 가입할 것 등을 고용조건으로 하는 근로계약으로 부당노동행위의 일종이다.

단체교섭

기업에 노동력을 제공하는 근로자의 단체인 노동조합이 그의 조직

을 토대로 하고 단결권, 단체행동권, 즉 쟁의권을 배경으로 해서, 노동력을 고용하는 입장에 있는 사용자와 노동력의 거래조건 즉 근로조건을 일괄하여 결정하는 과정을 말한다.

단체협약

단체교섭의 결과로 노사간에 의견의 일치를 보았을 때 작성된 합의문서이다.

노동쟁의

임금, 노동시간, 해고, 근로조건에 관하여 노사간의 의견불일치로 말미암은 분쟁사태를 말한다.

쟁의행위

노동관계 당사자가 자기의 주장을 관철하기 위하여 행위와 이에 대항하는 행위로, 정상적인 업무의 수행을 저해하는 것을 말한다.

경영참가

경영의 의사결정에 근로자 또는 노조대표가 참여하는 것을 말한다.

공동의사결정제도

서독의 노사관계제도로, 경영의 의사결정을 노사가 공동으로 수행하는 제도이다.

노사협의제도

근로자와 사용자가 상호협조하여 근로자의 경영자의 기업의 건전한 발전을 도모함을 목적으로 구성하는 협의기구인 노사협의회에 따라서 운영되는 노사관계제도이다.

제10장

인적자원정보시스템

인적자원관리의 평가와 개선에 유용한 정보가 그 용도와 관련하여 상호관련되어 있는 것을 말한다.

인적자원정보자료

인적자원정보시스템에 따라서 인적자원정보를 구성하는 자료들을 분류하면 환경자료, 투입자료, 과정자료, 산출자료로 구성되어 있다.

환경자료

조직외적 자료인 법적 · 환경적 요인에 관한 자료와 조직내적 자료로 나누어진다.

투입자료

크게 조직 및 직무정보시스템을 구성하는 자료와 구성입력정보시스템에 관한 자료로 나누어진다.

과정자료

의사결정기준 및 프로그램으로 이루어지며, 또한 생산성유인프로그램과 생산성유지프로그램으로 나누어진다.

산출자료

개인수준에 있어서의 욕구충족, 성장 및 개발에 관한 자료, 조직수준에 있어서의 생산성유지 및 성장에 관한 자료가 있게 된다.

인적자원감사

계획, 실행, 통제로 구성되는 인적자원관리과정에서 인적자원통제의 주요한 수단이고, 인적자원관리활동이 의도하는 목적에 비추어 어떻게 평가되고 있는가의 여부를 평가하는 것이다.

내부감사와 외부감사

내부감사는 기업내부의 인력이 경영내의 인적자원감사를 실시하는 것이고, 외부감사는 기업외부의 전문가에 의해서 인적자원감사를 실시하는 것이다.

ABC감사

일본노무연구회가 미테소타식의 3중감사방식을 발전시킨 것으로, A감사 · B감사 · C감사로 구성되어 있다. A감사는 인적자원관리의 내

용, B감사는 인적자원관리의 예산, C감사는 인적자원관리의 효과를 대상으로 실시하는 감사이다.

11장

권력거리(power distance)

한 나라의 제도나 조직의 힘없는 구성원들이 권력의 불평등한 분포를 기대하고 수용하는 정도를 의미하는 것으로, 권력거리가 작은 나라에서는 부하직원이 상사에게 일방적으로 의존하는 정도가 약하며, 반대로 권력거리가 큰 나라에서는 강하다.

개인주의(individualism)

개인간의 구속력이 느슨하고, 모든 사람은 자기 자신과 가족을 돌보며 되는 것으로 생각하는 사회로 정의되며, 이와 반대되는 집합주의(collectivism)는 개인간 구속력이 강하고, 사람들은 상호간에 돌봐주며, 또한 조직이 구성원의 이해관계를 보호해주는 사회로 정의된다.

불확실성회피(uncertainty avoidance)

한 문화의 구성원들이 불확실한 상황이나 미지의 상황으로 인해 위협을 느끼는 정도로 정의되며, 불확실성 회피 문화에서는 생활속에 내재되어 있는 불확실성을 극복해야 할 지속적 위협으로 느껴 공식 법률과 비공식 규칙을 많이 제정해 놓으며, 불확실성 수용 문화에서는 불확실성을 생활의 일상적 특징으로 느껴 규칙은 절대적으로 필요한 경우에만 만들고 하루하루를 유유자적하며 살아간다.

Work council

유럽국가의 노동조합 형태로 근로자의 권익을 대변하고 경영진과의 갈등을 중재하는 근로자위원회 조직

Codetermination

독일의 노동자 경영참여 정책. 노동자들은 회사정책에 대해 찬반의 의견을 개진할 수 있는 법적 권리를 부여받고 노동자 대표(임원급 지위)를 선출하여 경영진에 대응하는 제도

INSEAD

경영분야 임원들을 대상으로 학위과정 및 연구과정을 운영하는 기업교육기관(Business School)

